



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture

A group of people, including men and women, are gathered around a table, working on a project. They are using sticks and small white containers to create a structure. The image is partially covered by a green diagonal band on the left and a white diagonal band on the right.

RENFORCER LES ORGANISATIONS

Un guide du processus de coaching



Publications de cette série

Manuels et directives du CDAIS

- *Conduire l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles – Un guide pour les formateurs (Deuxième édition)*
- *Partenariats de niche d'innovation – Un guide du processus de coaching*
- *Renforcer les organisations – Un guide du processus de coaching*
- *Organiser un marché aux innovations – Un guide pratique*
- *Organiser un dialogue sur les politiques – Un guide pratique*
- *Suivi, évaluation et apprentissage – Concepts, principes et outils*

Récits et conversations du CDAIS

- *Building Competence and Confidence in Agricultural Innovation – Stories of Change*
- *Catalysing Innovation in Agriculture – Conversations of Change*

Ces manuels sont destinés à servir de documents de travail. Le projet a soutenu le développement du Cadre commun du Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole de la Plate-forme d'agriculture tropicale, et a été testé dans huit pays pilotes. L'une des conclusions principales fut que ce cadre demande une adaptation à la situation de chaque pays. C'est pourquoi, ces manuels n'ont de valeur que seulement comme guides généraux.

RENFORCER LES ORGANISATIONS

Un guide du processus de coaching

Publié par Agrinatura
et Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

Paris, 2020

Citer comme suite:

Agrinatura et FAO. 2020. *Renforcer les organisations – Un guide du processus de coaching.*

Agrinatura, Paris, et FAO, Rome. 48 pp.

Le projet CDAIS (Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole) est financé par l'Union Européenne. Ce document a été produit avec le support financier de l'Union Européenne. Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas celles de l'Union Européenne.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou Agrinatura aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO ou l'Agrinatura approuvent ou recommandent ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO ou de l'Agrinatura.

ISBN 978-2-35709-011-8 [Agrinatura]

ISBN 978-92-5-132186-7 [FAO]

© **Agrinatura et FAO, 2020**



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BY NC SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne tels ou tels organisation, produit ou service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale [langue] est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Matériel attribué à des tiers. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui y sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être obtenus sur demande adressée par courriel à: publications-sales@fao.org. Les demandes visant un usage commercial doivent être soumises à: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

Agrinatura

The European Alliance on Agricultural
Knowledge for Development
European Economic Interest Grouping
42 rue Scheffer
75116 Paris, France
secretariat@agrinatura-eu.eu
www.agrinatura-eu.eu

FAO

Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture
Via delle Terme di Caracalla
00153 Rome, Italie
tropagplatform@fao.org
www.fao.org

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Partie 1 Les services de soutien à l'innovation	5
Impliquer les organisations	7
Qu'est une organisation qui fournit des services de soutien à l'innovation?	10
Quels sont les services de soutien à l'innovation pour les partenariats de niche d'innovation?	10
Quelles sont les capacités des organisations pour les SSI?	12
Qu'est-ce qu'un processus de coaching d'organisation?	12
Partie 2 Guide étape par étape du processus coaching d'organisation	13
Les quatre stades du processus de coaching d'organisation	14
Stade 1 Préparer le processus de coaching d'organisation	15
Stade 2 Analyse de l'organisation	20
Stade 3 Planification d'actions communes	29
Stade 4 Action, réflexion et affinement	38
Références	41
Annexe 1. Processus de coaching des organisations	42
Annexe 2. Demande de participation au processus de coaching des organisations	44
Remerciements	46

INTRODUCTION

Ce guide a été développé pour soutenir les facilitateurs responsables du renforcement des capacités des organisations qui fournissent des services de soutien à l'innovation (SSI) dans le secteur de l'alimentation et l'agriculture. Il a été produit dans le cadre du projet de Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole (RC des SIA, CDAIS en anglais), qui cherche à développer des méthodes et des approches pour augmenter les capacités à soutenir l'innovation par des acteurs dans le système d'innovation agricole (SIA). Ce guide peut aussi servir d'autres projets ayant des objectifs et un contexte similaires.

Les acteurs dans le SIA incluent les organisations (publiques ou privées) qui fournissent des services de soutien à l'innovation (SSI) (voir Encadré 1 pour la définition des SSI). D'après une analyse des partenariats de niche d'innovation du RC des SIA, les SSI nécessaires peuvent être très divers: soutien pour des partenariats d'innovation émergents, pour organiser des partenariats, pour développer des idées innovantes ou étendre une innovation.

Ces SSI sont fournis, entièrement ou partiellement, par différents types d'organisations. Le RC des SIA a identifié deux ou trois organisations pour conjointement analyser et renforcer leurs capacités à fournir des SSI, dans ce cas, aux partenariats de niche d'innovation du RC des SIA. Les SSI peuvent inclure le soutien ou la facilitation pour influencer ou promouvoir des processus d'innovation au niveau national (comme le partage d'information, la coordination ou l'accueil de dialogues sur les politiques).

Le renforcement des capacités des organisations est important pour le RC des SIA pour deux raisons majeures: (i) pour évaluer sa méthodologie participative en analysant les capacités des organisations à fournir des SSI; et (ii) pour conjointement développer les actions nécessaires (d'après une analyse participative des organisations) pour renforcer la livraison de SSI demandés.

Ces actions pourraient exiger des changements internes à l'organisation – tels la gestion de ses ressources humaines, des connaissances et ses rapports avec le monde extérieur (clients, partenaires, fournisseurs, etc.). Elles pourraient remettre en cause le style de direction de l'organisation ou ses choix stratégiques. Le processus pourrait soulever des questions sensibles; c'est pourquoi, il faut une planification appropriée et la consultation directe avec l'équipe de direction, particulièrement dans la définition des objectifs, des limitations et des résultats possibles.

La partie 1 de ce guide se concentre sur les concepts et les principes sous-tendant le renforcement des capacités des organisations dans le RC des SIA. Particulièrement, le concept des SSI joue un rôle central.

La partie 2 de ce guide décrit les étapes détaillées du processus – les préparatifs, les objectifs, qui impliquer (facilitation, engagement, à consulter), les outils à utiliser, les ressources exigées (temps, personnes, finances, matériels de référence des connaissances), les difficultés possibles et comment les résoudre. Elle suggère des actions ou des recommandations basées sur une analyse de la situation actuelle de l'organisation et de son environnement. Selon la situation existante de l'organisation, l'analyse est adaptée pour se concentrer sur certains aspects de l'organisation – par exemple, les SSI et les clients potentiels sont-ils bien identifiés et définis? L'organisation est-elle déjà engagée dans une vision stratégique de ses services? Le style de gestion de l'équipe de direction est-il propice aux approches participatives?

PARTIE 1

Les services de soutien à l'innovation

PARTIE 1 – LES SERVICES DE SOUTIEN À L'INNOVATION

L'un des objectifs clefs est de renforcer les capacités des organisations publiques et privées qui fournissent des SSI, pour répondre aux besoins spécifiques des acteurs en proposant des services de formation, de soutien, de consultation et de renforcement des capacités qui permettront à l'innovation de se produire (voir Encadré 1).

Le travail fait par le projet du RC des SIA au niveau du partenariat de niche d'innovation a montré que ces services de soutien à l'innovation peuvent être très divers: soutien à l'émergence d'une communauté de l'innovation; soutien à la structuration de la communauté; organisation de partenariats; soutien à l'expérimentation et au développement de l'innovation; ou soutien pour un changement d'échelle (plaidoyer politique, financement, brevets d'invention, etc.). Il existe de nombreuses organisations qui répondent partiellement à ces besoins. Elles peuvent être insuffisamment coordonnées les unes avec les autres, amenant parfois à la duplication voire l'inconsistance du soutien proposé aux agriculteurs et à d'autres acteurs de l'innovation dans la filière ou dans des zones géographiques stratégiques.

Le RC des SIA a deux objectifs quant au renforcement des capacités des organisations: (i) évaluer une méthodologie pour analyser les capacités d'une organisation dans sa dispense des SSI; et (ii) développer une approche et les activités nécessaires pour renforcer les capacités des

organisations pour délivrer des SSI. Le premier exige aussi une compréhension des rôles spécifiques, des forces et des faiblesses des organisations dans le contexte du SIA. Ce renforcement des capacités peut exiger la transformation interne de l'organisation, dans la façon dont elle gère ses compétences, ses connaissances et ses rapports avec le monde extérieur (clients, partenaires, fournisseurs, etc.). Il peut remettre en question le style de direction de l'organisation ou ses choix stratégiques. Le processus – c'est-à-dire, ses objectifs, limitations et les résultats possibles – peut soulever des questions sensibles et doit, donc, être bien défini en accord avec la direction de l'organisation.

Ce guide décrit des résultats possibles selon les différentes situations qui caractérisent l'organisation. Les SSI et les clients potentiels sont-ils bien identifiés et définis? L'organisation est-elle déjà engagée dans une vision stratégique de ses services? Le style de gestion est-il propice aux approches participatives de diagnostic? Selon les situations rencontrées, il sera possible de se concentrer sur certains aspects du fonctionnement de l'organisation et/ou sur des services utilisant des outils participatifs appropriés de diagnostic.

L'encadré 2 identifie les éléments clefs de l'analyse des organisations requis pour ancrer le processus de renforcement de capacité dans l'organisation.

Encadré 1.

Que sont les services de soutien à l'innovation?

Les SSI sont des activités conduites entre ou parmi des fournisseurs et des bénéficiaires grâce à des interactions régulières afin de traiter une demande spécifique émergeant d'une analyse commune d'une situation (Faure et al., 2012). Les SSI sont demandés par différents acteurs dans un processus d'innovation. Ils varient en forme et en type. Ils fournissent des solutions novatrices – comme pour la création ou l'adoption de nouveaux produits ou le développement de processus améliorés – qui améliorent la situation sociale et économique des agriculteurs. Il s'agit souvent de courtage ou de facilitation, aidant différents acteurs à collaborer et parvenir ensemble à une solution collective quant à une question spécifique.

Un fournisseur de SSI est une organisation qui fournit ces services. Comme tel, elle s'engage dans le processus d'innovation et, donc, est un acteur intégral du système d'innovation (au niveau local ou national) qui permet ce processus. Les SSI peuvent être fournis par des organismes du secteur public, des sociétés du secteur privé, des organisations gouvernementales, des ONG et/ou des organisations paysannes. Le concept de l'offre d'une gamme de SSI aux agriculteurs et à d'autres acteurs pour trouver des solutions novatrices contraste avec le modèle vertical de l'innovation agricole, qui suppose que les connaissances et les technologies novatrices sont produites par la science, exploitées et diffusées par les services de conseil et adoptés et mis en œuvre par les agriculteurs (Faure et al., 2017).

Encadré 2.

L'analyse participative de l'organisation ancre le processus de coaching pour permettre à l'organisation de développer ou renforcer ses services de soutien à l'innovation

But: le but de l'analyse de l'organisation est d'aider celle-ci à ériger une compréhension commune des forces et des faiblesses de ses SSI dans le contexte national ainsi qu'une vision commune des opportunités pour développer ou améliorer ses SSI et les besoins en renforcement des capacités correspondants.

Méthodes de mise en œuvre: l'analyse est conduite par une équipe externe de facilitateurs nationaux de l'innovation (FNI) en collaboration étroite avec la direction de l'organisation. Elle opère sur la base des objectifs convenus et des résultats souhaitables du processus.

Contractuel: l'organisation doit adhérer à l'approche, valider les outils à utiliser et s'engager à fournir l'information et les personnes ressources nécessaires pour effectuer le processus. En retour, l'équipe externe s'engage à valider les étapes du processus avec l'équipe de direction et transmettre tous les résultats acquis.

Principes clefs: la participation de l'équipe de direction du commencement jusqu'à la fin, ainsi que la confiance placée dans l'équipe de consultants dans le choix des outils et les étapes à suivre, sont essentielles pour réaliser les objectifs et assurer l'appropriation des résultats.

Produits: les principaux produits sont un plan d'action interne pour l'organisation qui peut être déployé par les agents concernés et un plan de soutien pour le projet du RC des SIA.

Impliquer les organisations

Pour le but du diagnostic des organisations du RC des SIA, nous utilisons la carte des organisations développée par Brian Stanfield dans son livre *The Art of Focused Conversation* publiée en 2000. Il a utilisé huit variables pour différencier quatre types d'organisations (voir Figure 1). Cette carte fournit une vue d'ensemble rapide du statut actuel d'une organisation et son potentiel.

Les organisations à travers le monde se développent différemment et certaines changent significativement, par exemple, passant d'une organisation d'apprentissage à une organisation virtuelle, à une organisation de réseau, à une organisation holocratique et à une organisation en 'connectarchie' (*wirearchy*). La connectarchie est «un flux bilatéral dynamique de pouvoir et d'autorité basée sur les connaissances, la confiance, la crédibilité, focalisé sur les résultats, permis par les personnes interconnectées et la technologie» (voir www.wirearchy.com/what-is-wirearchy). Idéalement, un fournisseur de SSI devrait tendre vers la connectarchie (*wirearchy*) – piochant des caractéristiques (Figure 2) supposées l'aider à mieux s'adapter à ses besoins ou à davantage de souplesse, pour évoluer des besoins actuels vers les besoins futurs. Les organisations de SSI devraient être capables de fonctionner dans un monde plus

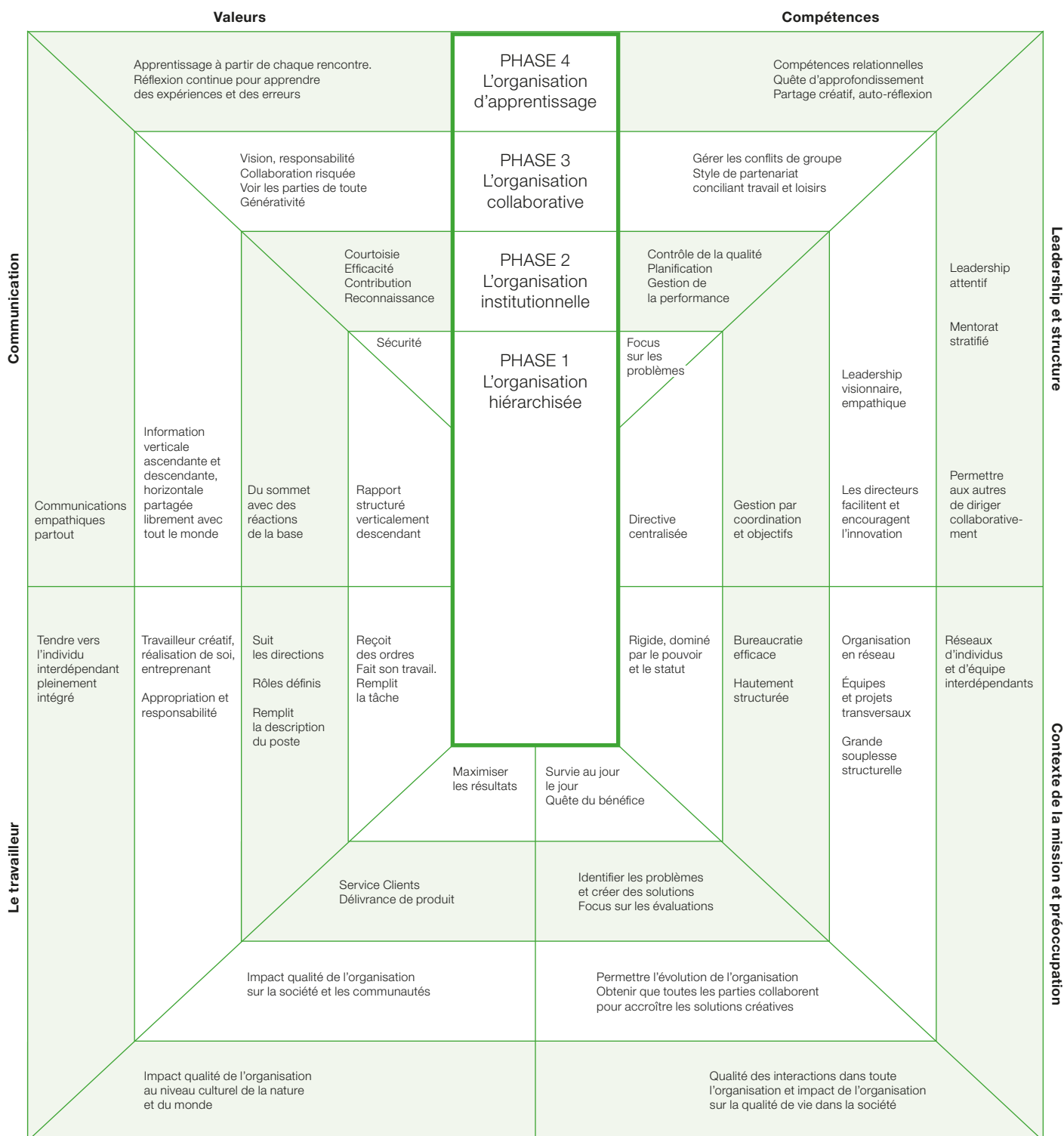
connecté, avec de petites équipes ou sous-unités capables d'agir en autonomie pour résoudre des problèmes grâce à une forte connectivité et un fonctionnement non linéaire sur Internet. La culture et les modèles de comportement de ce type d'organisation sont:

- L'apprentissage collaboratif
- Une forte connectivité
- Un travail entre équipes important
- L'exploitation de l'intelligence collective
- La création d'un comportement entrepreneurial
- La suppression des frontières, mais des niveaux élevés d'expérimentation et une autonomie partielle
- L'installation de conditions et de processus pour accroître l'agilité et un degré élevé d'adaptabilité avec la fabrication de prototypes et des réactions rapide, sans sacrifier la structure de base et le soutien pour des normes de qualité.

Ce type d'organisation est caractérisé par un haut niveau d'orientation relationnelle entre les acteurs du système. Les éléments de ces caractéristiques ont été portés et adaptés par de nombreuses organisations des technologies de l'information et de la communication (TIC) pendant plus d'une décennie et différents aspects se sont avérés fonctionner (Cheung-Judge et Holbeche, 2017).

PARTIE 1 – LES SERVICES DE SOUTIEN À L'INNOVATION

Figure 1. Carte des organisations



Source: R. Brian Stanfield, *The Art of Focused Conversation* (2000)

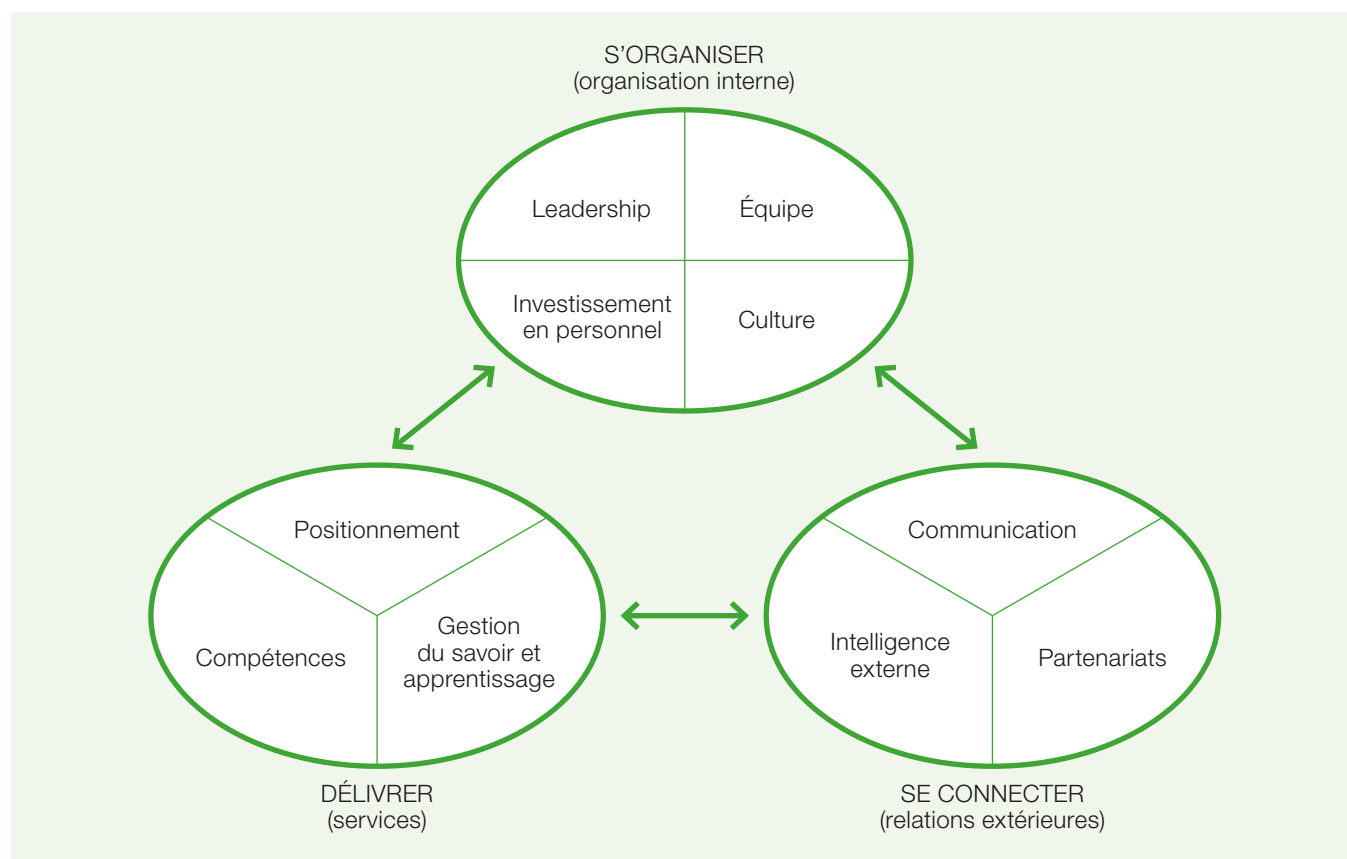
PARTIE 1 – LES SERVICES DE SOUTIEN À L'INNOVATION

Figure 2. Organisation en Connectarchie (Wirearchy) = Hiérarchies + Communautés + Réseaux



Source: Jarche.com

Figure 3. Trois capacités d'une organisation fournisseur de services de soutien à l'innovation



Qu'est-ce qu'une organisation qui fournit des services de soutien à l'innovation?

Une organisation est définie comme un ensemble de personnes ayant des relations régulières et prévisibles entre elles. De nombreuses organisations sont composées d'employés qui travaillent au même endroit et sont directement soumis à l'autorité du même directeur. Dans certains cas, les membres de l'organisation sont géographiquement dispersés, comme dans les départements d'un ministère ou d'une université. Cette distance entre les membres de la même structure rend l'existence de mécanismes qui les poussent à travailler d'une façon coordonnée encore plus nécessaire.

Dans le secteur agricole, les organisations peuvent être des entités diverses comme le département d'un ministère ou une association, une organisation de producteurs, le bureau local d'une organisation non gouvernementale internationale (ONG) ayant son siège à l'étranger. De grandes organisations peuvent avoir des unités ou des équipes que l'on peut considérer (du point de vue du processus du RC des SIA) comme une organisation en elle-même, si les employés ont des objectifs élevés et clairs, fonctionnent en (semi-) autonomie et ont une structure opérationnelle unique les rendant capables de réfléchir et d'agir avec efficacité et efficience vers un défi ou une opportunité identifié. Certaines organisations peuvent, cependant, avoir des aspects spécifiques que l'on doit considérer lors du processus de renforcement des capacités des organisations du RC des SIA. Par exemple, des organisations publiques et quasi-publiques ont des exigences de service public, des traditions organisationnelles et une structure de direction spécifique – comme des autorités de délégation et de décision.

Pour le but du RC des SIA, une organisation qui fournit des SSI devrait être capable de se développer pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'environnement comme indiqué dans la Figure 2 et comme décrit dans la section précédente.

Quels sont les services de soutien à l'innovation pour les partenariats de niche d'innovation?

Pour que l'innovation agricole soit soutenue adéquatement, il est reconnu qu'il faut revoir les concepts relatifs aux services consultatifs en y intégrant la délivrance d'un grand choix de services de soutien à l'innovation (Christopolos, 2010; Leeuwis et van den Ban, 2004). Ces services devraient être délivrés en réponse aux besoins exprimés par les acteurs dans les partenariats de niche d'innovation et couvrir ainsi une gamme des services diverse.

La littérature identifie plusieurs de ces besoins de service de soutien: avoir accès aux connaissances et aux technologies; renforcement des capacités entrepreneuriales; création de partenariats dans des réseaux de l'innovation; facilitation de l'apprentissage expérientiel et expériences; organisation des agriculteurs; et médiation de conflits (Christopolos, 2010; Klerkx et Leeuwis, 2008; Rivera et Sulaiman, 2009).

La coordination de ces services et leur pertinence avec les besoins évolutifs des acteurs de l'innovation est reconnue comme un défi particulièrement important dans les pays en voie de développement, où le secteur agricole est souvent entravé par divers blocages sociotechniques et institutionnels (Hounkonnou et al., 2012; Poulton et al., 2010; Banque mondiale, 2007). Les «facilitateurs» ou les «intermédiaires» de l'innovation ont un rôle potentiel à jouer dans la coordination et l'assurance de sa pertinence (Klerkx et Leeuwis, 2008; Leeuwis et Aarts, 2011). Certaines organisations se spécialisent même dans le soutien pas à pas pour des leaders de projet d'innovation, comme des centres d'incubation agricole, des centres d'innovation agricole ou des ONG du développement agricole.

D'après un diagnostic des besoins en renforcement des capacités dans six partenariats de niche d'innovation au Burkina Faso, il existe des étapes clefs auxquelles les besoins de soutien de l'innovation peuvent différer (Toillier et al., 2018). Ceux-ci incluent le soutien à l'émergence du partenariat de niche d'innovation, structurer pour apprendre et créer collaborativement et donc exprimer leurs propres besoins de soutien à l'innovation; le soutien en faveur de l'élargissement pour des ressources manquantes ou insuffisantes (ressources humaines, financières); et le soutien pour connecter les acteurs clefs afin qu'ils s'engagent dans des processus stratégiques et politiques et facilitent l'expansion de l'innovation (voir Tableau 1).

PARTIE 1 – LES SERVICES DE SOUTIEN À L'INNOVATION

Tableau 1. Exemples de services de soutien à l'innovation (issu du CDAIS-Burkina Faso)

SSI et exemples d'activités	Exemples de fournisseurs de SSI	
	Sans coordination des différents SSI	Intégrant et coordonnant les différents SSI
1. Promouvoir les communautés d'innovation		
<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer et sensibiliser à l'innovation (solutions) ou aux questions sociales (problèmes) • Créer/concevoir des espaces • Stimuler la production collective de nouvelles idées: exposition à de nouvelles connaissances, confrontation à des paradoxes, échanges entre pairs • Organiser la réflexion et l'échange d'idées 	<ul style="list-style-type: none"> • Forums société-science organisés par des ONG (www.soscience.org) • Espaces de co-working comme les FabLab, servant d'espace alternatif pour l'expérimentation et les réunions: espaces de co-working • L'état offrant des instruments incitatifs: compétitions et prix pour des projets novateurs menés par des pionniers 	<ul style="list-style-type: none"> • Action de projet de recherche par des partenariats ou co-conception d'innovation par des équipes de recherche • Des instituts de formation scientifique et technique ou des centres d'innovation proposent des programmes de soutien pour des responsables de projet
2. Soutenir/catalyser les innovations des communautés		
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la direction collaborative • Aider à la planification • Ouvrir les organisations sur l'extérieur et encourager l'apprentissage participatif • Fournir des méthodes et des outils pour l'exploration ou l'exploitation 		<ul style="list-style-type: none"> • Projets pour renforcer les capacités des acteurs • Projets sur le développement participatif de l'innovation • Agents sur la communication des outils de développement adaptés
3. Créer des partenariats avec des SSI pour l'expérimentation et le développement		
<ul style="list-style-type: none"> • Aider à la formulation des besoins en soutien et en fonds • Aider à identifier des donateurs des fournisseurs de services de soutien • Organiser des opportunités d'échanges ou de réunions entre l'offre et la demande • Créer la confiance mutuelle • Aider à la contractualisation ou la formalisation de partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> • Technopoles (zones ou emplacements dédiés à des sociétés technologiques), zones ou lieux pour le développement intégré • ONG organisant des foires de l'innovation, business-to-business, marchés de l'innovation • ONG organisant des forums société-science • ONG organisant des financements participatifs (crowdfunding) 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupements d'entreprises au sein d'un territoire • Incubateurs offrant des programmes de soutien pour des sociétés/start-up • Projets ou ONG développant des plates-formes d'innovation multipartites orientées par la recherche et co-conception de l'innovation • Agences ou organisations privées offrant du soutien sur mesure pour des projets novateurs
4. Créer des mécanismes d'échange et de coordination aux fins d'extension		
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les acteurs clefs du changement • Les sensibiliser à l'importance de l'innovation • Organiser des opportunités de discussion et de réunions entre les leaders de l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG organisant des tables rondes politiques pour faciliter la création de politiques et de normes soutenant les innovations • ONG ou services publics organisant des forums publics pour présenter des expériences novatrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Projets ou ONG développant des plates-formes d'innovation orientées vers la coordination des acteurs • Organisations ou agences de vulgarisation améliorant les capacités et les connaissances sur les expériences novatrices

Quelles sont les capacités des organisations pour délivrer des SSI?

Pour qu'une organisation puisse délivrer des SSI, elle devrait posséder trois capacités majeures: s'organiser, délivrer et se connecter (voir Figure 3). Une organisation dotée des capacités adéquates dans ces domaines peut répondre aux besoins et s'engager avec des acteurs dans un processus novateur. Ces capacités sont expliquées comme suit:

- **S'organiser:** C'est le fonctionnement interne de l'organisation touchant à son identité (raison d'être, vision, valeurs, missions, mémoire), son capital (ressources humaines, financières et matérielles) et ses structures formelles et informelles (routines, procédures, systèmes d'échange d'informations).
- **Se connecter:** Cela touche aux relations de l'organisation avec le monde extérieur. Il s'agit de voir si l'organisation est dépendante ou indépendante des autres acteurs, si elle a de l'influence sur eux, si sa légitimité est affirmée, si elle échange fréquemment des informations avec le monde extérieur et la nature de ces échanges.
- **Délivrer:** Ce sont les services et les produits de l'organisation – tels le savoir-faire technique et la pertinence, l'efficacité et la durabilité des SSI développés par l'organisation.

Qu'est-ce qu'un processus de coaching d'organisation?

Un diagnostic de l'organisation standard évalue 'l'état de santé' d'une organisation pour identifier ses dysfonctionnement éventuels, définir des actions correctives et optimiser les méthodes de travail. Dans le cas du RC des SIA, ce concept est élargi passant d'une méthodologie directive à un processus plus stimulant, consultatif et pragmatique. Le processus de coaching d'organisation du RC des SIA a des objectifs différents et utilise des méthodes ou des outils différents. L'objectif est d'aider les organisations à identifier les façons de renforcer la dispense de leurs services de soutien à l'innovation et renforcer les capacités de l'organisation en fonction des ressources disponibles et des besoins actuels de ses acteurs ou partenaires. Ce processus exige que la direction de l'organisation soit pleinement engagée dès le début et tout au long du processus, pour permettre à l'organisation de se développer continuellement dans l'avenir en réponse à son environnement.

Le processus de coaching d'organisation doit être utile à l'organisation elle-même. Il intègre le fonctionnement de l'organisation et est conduit en toute bonne foi, comme

convenu avec l'équipe de direction, en réponse à une demande exprimée. C'est un processus décidé par l'équipe de direction pour s'engager dans une évaluation initiale pour développer ou renforcer les capacités de l'organisation à fournir des SSI. Donc, il est important pour le RC des SIA d'avoir des critères de sélection pour identifier ces organisations. Cet ensemble de critères dépend du contexte national. Il tient compte de la pertinence de l'organisation, ainsi que de sa capacité à délivrer des SSI. Ce processus de sélection préliminaire examine les potentiels conflits d'intérêt, les risques de non confidentialité et n'importe quel manque de compétences de base ou de confiance.

Généralement, le processus de coaching d'organisation se compose de plusieurs stades et étapes pour permettre la réflexion continue et un affinement (intégrant l'apprentissage). Le processus peut être complexe. C'est pourquoi, il exige l'engagement d'individus appropriés et pragmatiques pour piloter le stade initial de consultations, d'analyse et d'élaboration de recommandations, avec un plan d'action clair pour réaliser les objectifs convenus.

Le stade initial du processus de coaching comprend une analyse de l'organisation qui (i) aide les membres de l'organisation à adopter un regard neuf sur leur organisation, son rôle dans le système d'innovation agricole et ses perspectives pour le développement; (ii) identifie les forces et les faiblesses de l'organisation dans le soutien à l'innovation dans l'agriculture; et (iii) aide les individus dans l'organisation à réfléchir à leurs problèmes, selon leur contexte interne et externe – par exemple, à ce que sont les priorités et les changements exigés pour améliorer les services, mieux répondre à la demande ou devenir plus influents ou mieux reconnus dans le domaine de l'innovation agricole?

Il est suivi par une consultation participative pour définir la vision de l'organisation ou ses objectifs prioritaires en vue de devenir un fournisseur de SSI, puis par des actions de soutien (d'après les plans de coaching) pour renforcer les capacités en SSI de l'organisation. Le plan de coaching pourrait inscrire plusieurs activités qu'une seule entité ou une seule source de financement ne pourrait pas entreprendre. Donc, il est avantageux que le plan de coaching soit partagé avec d'autres organisations ou investisseurs qui pourraient fournir des fonds ou des ressources complémentaires. Le projet de RC des SIA est censé répondre à certains de ces besoins en finançant des actions de renforcement des capacités et en développant un plan de coaching pour suivre et évaluer les progrès faits par l'organisation.

Le processus de coaching d'organisation du RC des SIA peut être divisé en quatre stades, décrits dans la partie 2 de ce guide. Elle présente le «comment faire» du processus de coaching.

PARTIE 2

Guide étape par étape du processus coaching d'organisation

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Les quatre stades du processus de coaching d'organisation

Le RC des SIA propose quatre stades pour renforcer les capacités de l'organisations à délivrer des SSI:



Pour assurer une approche efficace et pragmatique du renforcement des capacités des SSI d'une organisation, Le premier stade proposé est axé sur la préparation qui assurera la sélection d'organisations appropriées et sur le développement des capacités des facilitateurs pour mener à bien le processus dans chaque organisation. Le deuxième stade permet de conduire une analyse de l'organisation. Le troisième stade permet d'entreprendre une consultation participative pour formuler la vision de l'organisation en tant que fournisseur de SSI et développer un plan de coaching. Le quatrième stade est la mise en œuvre des actions (actions de soutien) associée à une réflexion intégrée et des événements ou des moments d'affinement.

À chacun de ces quatre stades, il est important d'assurer des changements de qualité au sein de l'organisation. Le processus devrait aussi tenir compte de six variables

contextuelles principales (Rondeau, 2002) pour déterminer: (i) la complexité du changement à effectuer; (ii) la légitimité du changement; (iii) le niveau d'inertie; (iv) la disponibilité des ressources; (v) les pressions de l'environnement; et (vi) le soutien des groupes pertinents. L'inertie est liée à l'ouverture et la souplesse de l'organisation face à son environnement en préservant ses forces propres, son fonctionnement et sa nature de base. L'inertie d'une organisation est liée à ses changements historiques. C'est-à-dire, plus une organisation a fait des changements par le passé, plus il est probable qu'elle les réussisse dans l'avenir (capacité à évoluer). Les agents du changement sont habituellement des membres seniors de la direction dont le rôle est stratégique et nécessaire pour le changement, les personnes ou les équipes qui mettent en vigueur le changement dans les actions et les différentes personnes affectées par le changement (le groupe cible).

L'objectif principal du processus de coaching d'organisation du RC des SIA est d'aider des organisations à identifier les façons de renforcer leurs SSI et de proposer d'accompagner ces actions.

Voici quelques exemples de la manière dont le projet soutient le renforcement de capacité des organisations:

- Par le partage des outils et des méthodes qui renforceront les compétences des individus à exécuter leurs tâches
- Par la formation du personnel approprié sur des approches spécifiques pour soutenir les systèmes d'innovation
- Par la sensibilisation des équipes des services de soutien aux innovations
- Par la facilitation de partenariats – par exemple, connecter des organisations complémentaires.

Le processus sensibilise aux capacités relatives aux SSI, initie les changements nécessaires, pose les fondements d'une analyse collective et co-développe des plans d'action pour une mise en œuvre utilisée dans diverses unités de l'organisation. Le plan de coaching de l'organisation inclura aussi des «marqueurs de progrès» pour observer et évaluer les progrès de la transformation des organisations (réflexion intégrée et apprentissage).

Les éléments clefs du processus de coaching d'organisation

- Les buts/objectifs du coaching de l'organisation sont développés en collaboration avec les organisations voulant déterminer leurs forces et faiblesses en matière de délivrance de SSI, avec des visions et des actions de renforcement de capacités conjointement définies. Il est important de choisir le bon ensemble d'acteurs à impliquer dans l'initiative
- Les résultats/productions du processus pourraient être un plan d'action interne et un plan de coaching pour le projet de RC des SIA.
- Une équipe de facilitateurs (personnel interne/ consultants externes) travaille étroitement avec la direction de l'organisation.
- L'organisation approuve le processus, désire partager l'information et permettre au personnel clef de participer. L'équipe de facilitation interagit régulièrement avec la direction pour valider des actions et des résultats à chaque étape du processus.

STADE 1

Préparer le processus de coaching d'organisation

Les résultats du processus de coaching dépendront de l'engagement de l'organisation, des connaissances et des compétences de l'équipe de facilitation ainsi que de la planification détaillée et élaborée en commun du processus.

L'assentiment et l'engagement de la direction de l'organisation sont essentiels. Le changement (si nécessaire) ne peut pas être obtenu si la direction et les individus dans l'organisation ne sont pas impliqués dans le processus. C'est pourquoi, il importe de sélectionner les organisations par une analyse et une décision collectives.

Les personnes assignées à l'équipe de facilitation du processus doivent présenter des profils et des antécédents en rapport avec le processus de coaching et les SSI. En même temps, il leur faut des marques de soutien au sein de l'organisation et aussi entre elles tout au long du processus. Elles sont choisies sur des critères convenus.



Une planification collective est essentielle. C'est la consolidation des idées, de la vision et de l'engagement d'individus impliqués dans le processus.

Au regard de ces impératifs, la préparation du processus de coaching est essentielle et se compose des étapes suivantes décrites ci-après:

- **Étape 1** Sélectionner des organisations
- **Étape 2** Sélection et engagement des facilitateurs
- **Étape 3** Formation des facilitateurs
- **Étape 4** Plan de Travail

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 1 / Étape 1 Sélectionner des organisations

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> Identifier deux ou trois organisations à soutenir par un processus de coaching pour devenir un fournisseur de SSI 	<ul style="list-style-type: none"> Liste des organisations sélectionnées pour le processus de coaching des fournisseurs de SSI 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinateur national de projet Facilitateur national en chef de l'innovation de l'organisation <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> Personne focale Agrinatura Coordinateur national de projet <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsable de l'organisation sélectionnée

Dans le RC des SIA, l'élément principal de la préparation était l'identification et la sélection d'organisations à engager dans le processus de coaching dans chaque pays. Les critères clefs utilisés pour cette identification étaient:




- Un mandat national reconnu de soutien à l'innovation dans le projet de RC des SIA (par exemple, mis en évidence lors de l'atelier de démarrage dans chaque pays, ou comme membre du groupe spécial de projet de RC des SIA dans chaque pays)
- Un rôle (potentiel) dans la participation à une plate-forme nationale pour soutenir l'innovation dans l'agriculture, structurant et faisant fonctionner l'espace d'apprentissage et/ou de l'influence sur les processus politiques pour le renforcement des capacités dans les systèmes d'innovation agricole dans le pays.

D'autres critères complémentaires ont aussi été utilisés:

- La capacité à jouer un rôle dans le soutien d'un ou plusieurs partenariats de niche d'innovation sélectionnés par le projet de RC des SIA dans chaque pays
- La participation aux événements du projet de RC des SIA (atelier de démarrage, évaluation des besoins en capacité, groupe spécial/groupe consultatif technique, marché aux innovations, dialogues sur les politiques)
- D'avoir émergé comme un acteur clef des évaluations des besoins en capacités fonctionnelles des partenariats de niche/groupement d'innovation
- La durabilité, avec un risque minimal d'être dissout ou fermé
- La validation de l'intérêt de la direction de l'organisation et que:
 - La direction a compris l'approche de RC des SIA, ses concepts et le processus participatif
 - Elle a fourni des éléments décrivant ses activités ou projets, conformément à la définition des SSI
 - Elle a fourni les informations sur les éléments opérationnels ou stratégiques de son organisation qui démontrent le potentiel du processus pour renforcer ses capacités
 - Elle désire accueillir une équipe d'évaluation externe
 - Les résultats attendus par l'organisation sont conformes aux espérances du projet de RC des SIA
 - Le programme de projet de RC des SIA est conforme à la disponibilité de l'organisation.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 1 / Étape 2 Sélection et engagement des facilitateurs

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none">Identifier au moins trois à six facilitateurs pour accompagner chaque organisation dans le processus de coaching	<ul style="list-style-type: none">Liste des personnes dont le profil correspond aux exigences listées auparavant	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none">Personne focale AgrinaturaCoordinateur national de projet / Chargé de programme de pays <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none">Équipe mondiale

Les facilitateurs du processus de coaching devront être engagés avec des mandats clairs. Idéalement, un facilitateur principal sera engagé pour coordonner les activités et assurer que la méthodologie mondiale est adaptée au contexte national et utilisée en conséquence. Les facilitateurs devront disposer des ressources adéquates pour conduire le processus, auront à collecter, concentrer et partager des données et à rédiger et diffuser des rapports.

Profil général des facilitateurs:




- Cinq à dix ans d'expérience dans le secteur agricole
- Connaissances des systèmes d'innovation agricole dans le pays
- Connaissances du projet de RC des SIA
- Expérience dans le développement des organisations
- Expérience dans les processus participatifs dans la recherche, la vulgarisation ou les affaires.

Les facilitateurs auront les responsabilités suivantes:

- Ils s'engagent avec les organisations assignées, particulièrement les personnes appropriées au sein des organisations
- Ils sont expérimentés et désirent en apprendre davantage sur la facilitation d'une organisation pour qu'elle devienne un fournisseur de SSI
- Ils sont activement engagés avec d'autres facilitateurs du RC des SIA, y compris les facilitateurs des partenariats de niche d'innovation
- Ils collectent les données et les informations requises pour les quatre stades du processus de coaching d'organisation
- Ils rédigent les rapports d'événements conduits relatifs au processus
- Ils travaillent en collaboration étroite avec le facilitateur en chef et la Personne focale Agrinatura (AFP).

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 1 / Étape 3 Formation des facilitateurs

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> Les facilitateurs sont formés à comprendre le processus de coaching et à utiliser l'ensemble des outils 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitateurs avec des plans d'action pour accompagner les organisations sélectionnées 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> Personne focale Agrinatura Équipe mondiale (si disponible) <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinateur national de projet Chargé de programme de pays <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> FNI choisis pour l'organisation Représentants de l'organisation sélectionnée

Les facilitateurs conduisant l'analyse sont formés pour utiliser ce guide et comprendre les concepts et les outils.

Les facilitateurs conduiront les activités suivantes:

- Brève introduction au projet de RC des SIA (objectifs, activités, outils et équipes)
- Bref rappel des activités du pays (origine du projet et ce qu'il a accompli jusqu'ici)
- Bref rappel du concept de systèmes d'innovation agricole
- Introduction au concept de SSI (définition et exemples/ exercices – pour intégrer dans les connaissances/ compréhensions individuelles la manière dont les SSI s'appliquent à eux ou à l'organisation)
- Une vue d'ensemble du processus de coaching d'organisation (pourquoi et quoi) – définition des trois domaines de capacité des organisations de SSI

- Présentation des organisations sélectionnées pour être accompagnées dans le renforcement de leurs capacités de SSI (qui et pourquoi – incluant les critères de sélection)
- Compréhension et apprentissage des quatre stades de déroulement du coaching (présentations, exercices)
- Compréhension et apprentissage des rôles des facilitateurs dans le processus
- Apprentissage des compétences nécessaires pour interroger les personnes pour le processus de coaching de l'organisation
- Examen et adaptation des questionnaires d'entretien, comprendre la notation et les outils pour analyser les données
- Planification conjointe (rôles, responsabilités, ressources, calendrier).

(Pour un programme générique de la formation, voir Annexe 1).

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 1 / Étape 4 Plan de travail rédigé et agréé par l'équipe nationale du RC des SIA

Après la formation, l'équipe nationale devra convenir d'un plan de travail et d'un budget pour conduire le processus de coaching de l'organisation. Ce plan de travail devra être réaliste en termes d'activités concrètes, de temps, des personnes engagées et de leurs responsabilités et du budget. Un formulaire type de ce plan de travail est présenté ci-après.

Tableau 2. Plan de travail et budget pour un le processus de coaching d'organisation

Étapes	Activités	Responsabilités	Ressources	Durée
Étape 0. Assentiment de la direction	<ul style="list-style-type: none"> Écrire des lettres aux organisations Engager des facilitateurs 	Personne focale Agrinatura, Chargé de programme de pays	0	2-3 semaines
Étape 1. Atelier de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> Convenir des participants à inviter Préparer la logistique Préparer le programme 	Facilitateur en chef, Chargé de programme de pays, Personne focale Agrinatura	Per diem	1 jour
Étape 2. Entretiens individuels	<ul style="list-style-type: none"> Prendre des rendez-vous avec les personnes à interviewer Imprimer le guide d'entretien Imprimer les flyers du projet 	Facilitateurs	Budget transport	1 mois
Étape 3. Analyse des données et des informations	<ul style="list-style-type: none"> Collecter toutes les feuilles de données utilisées pendant les entretiens Entrer les données dans un fichier Excel Rencontrer l'équipe de pays et discuter des résultats Convenir de la suite 	Facilitateurs, Personne focale Agrinatura, Personne focale du Suivi, évaluation et apprentissage (SEA)	Per diem	2 semaines

STADE 2




Analyse de l'organisation

Le renforcement des capacités de l'organisation en tant que fournisseur de SSI dépendra d'une analyse commune de ses lacunes et ses potentialités eu égard aux défis actuels et aux opportunités. Le stade 2 détaille cette analyse composée de quatre étapes:

- **Étape 0** Assentiment de la direction
- **Étape 1** Atelier de démarrage
- **Étape 2** Évaluation rapide par entretiens individuels
- **Étape 3** Données et analyse de l'information

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 2 / Étape 0 Assentiment de la direction

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<p>Pour l'équipe de direction</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprendre le RC des SIA Approches, contexte, objectifs Comprendre la dimension participative de l'analyse Comprendre les objectifs et les résultats attendus de l'analyse Comprendre le soutien nécessaire de l'équipe de facilitation Convenir des ressources impliquées, du calendrier et des échéances <p>Pour l'équipe de facilitation</p> <ul style="list-style-type: none"> Connaître le contexte de l'organisation La raison de s'engager dans le processus (par ex., l'organisation est-elle dans un processus de révision de sa stratégie ou de développer de nouveaux SSI?) 	<ul style="list-style-type: none"> Un profil présentant l'organisation, rempli par l'équipe de direction Un accord écrit officiel de collaboration de l'équipe de direction l'engageant dans le processus Un accord commun sur les résultats attendus et les modalités de mise en œuvre documentés dans un plan de travail Une liste des personnes (noms et coordonnées) avec lesquelles s'entretenir (si des entretiens individuels sont acceptés) Une liste des personnes (noms et coordonnées) à mobiliser pour un atelier collectif 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinateur national de projet FNI en chef de l'organisation <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> Personne focale Agrinatura Coordinateur national de projet <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsable de l'organisation sélectionnée

Cette étape est l'engagement préparatoire de l'équipe de facilitation avec la direction de l'organisation. L'objectif principal pour les membres de la direction de l'organisation sélectionnée sera de confirmer qu'ils sont intéressés et engagés dans le processus. Cette étape présente deux perspectives – celle de la direction de l'organisation choisie et celle de l'équipe de facilitation qui conduira le processus. La direction devra comprendre les concepts et le processus du programme de renforcement des capacités du RC des SIA. L'équipe de facilitation devra comprendre le contexte de l'organisation et acquérir une compréhension générale du style de gestion et de la stratégie de l'organisation et ses capacités relatives aux SSI.

Cette étape devrait permettre à l'équipe de facilitation d'évaluer le type d'organisation et d'avoir d'elle une idée générale en tant que fournisseur de SSI – c.-à-d. l'organisation est-elle ouverte à l'autocritique? Y a-t-il des tensions à l'intérieur de l'organisation? Les personnes sont-elles identifiées, intéressées et disponibles pour s'engager dans le processus? Y a-t-il suffisamment de connaissances des SSI dans l'organisation pour fournir l'information pertinente? Y a-t-il une réflexion stratégique et une action régulières ou continues?

La direction devrait voir l'avantage ou le bénéfice du processus – comme le renforcement de l'organisation. Les différents stades du processus devront être clairs – tels la participation, les entretiens, les ateliers, l'information à collecter, l'analyse commune.

Pendant cette étape, l'équipe de facilitation devrait aussi gérer les espérances du personnel de l'organisation et les garder réalistes. À la fin de cette étape, l'équipe de facilitation du RC des SIA devrait être capable de déterminer les étapes suivantes du processus.

- Si la direction hésite à s'engager dans le processus, il est recommandé de ne pas conduire d'entretiens individuels. À la place, conduire un atelier participatif pour mieux sensibiliser aux systèmes d'innovation agricole, aux SSI et au processus participatif de renforcement des organisations. Envisager la programmation d'une session de formation participative sur des approches de systèmes d'innovation agricole avant la conduite de l'atelier de démarrage.
- Si la direction est motivée et confirme son engagement dans le processus, des entretiens individuels peuvent être conduits avec une liste du personnel agréée. L'atelier de démarrage et les entretiens sont effectués.
- Si l'organisation conduit sa propre analyse de l'organisation ou sa restructuration, discuter avec la direction de la possibilité d'une interaction et d'un engagement de l'équipe

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 2 / Étape 0 Assentiment de la direction

de facilitation du RC des SIA avec l'équipe de l'organisation dans le processus de restructuration. L'équipe de facilitation du RC des SIA peut alors déterminer si le processus de coaching d'organisation du RC des SIA est complémentaire, différent ou contraire. Cette analyse déterminera si le processus de RC des SIA peut se poursuivre ou non.

- Si une unité ou un département de SSI est sur le point d'être établi dans une organisation, demander à la direction si une équipe de facilitation peut ajouter de la valeur à l'établissement de l'unité. Si l'unité ou le département sont établis en réponse à un défi ou à une opportunité identifiés, essayer d'analyser et de comprendre la situation.
- Si l'organisation a un mandat national avec des centaines d'employés, choisir l'unité/département la plus appropriée pour travailler avec elle. Ensemble avec la direction, identifier l'unité/département proche du concept ou de l'idée des SSI.
- Si la liste de personnel à engager dans le processus est sélectionnée, identifier ou analyser ses frontières ou ses limites. Il est important d'avoir le soutien de la direction durant tout le processus, du commencement à la fin.

Préparatifs

1. Demander une réunion avec la direction. Demandez un rendez-vous avec le responsable de l'organisation choisie. Cela pourrait être le Directeur, le Directeur général, le Manager ou le Leader d'équipe.
2. Imprimer les flyers du RC des SIA mondial et de pays.
3. Imprimer les outils 1 et 2 (voir <https://cdais.net/guides-manuals>).

Activités

À la réunion avec la direction:

1. Sujets à discuter avec la direction
 - a. Présenter le projet et ses progrès à ce jour (apporter les flyers de pays RC des SIA).
 - b. Expliquer le processus de coaching des organisations (utiliser l'information dans l'introduction de ce guide) et pourquoi une analyse de l'organisation pourrait être nécessaire.
2. Choses à faire
 - a. Compléter l'outil 1 et signer l'outil 2.
 - b. Convenir du programme pour conduire le processus de coaching de l'organisation.

Utiliser l'outil 1: Description de l'organisation

L'outil 1 recueille l'information de base sur l'organisation. Le formulaire se compose de quatre sections:

- Section 1. Informations générales sur l'organisation – pays, nom de contact, type d'organisation, etc. L'information requise dans cette section peut être collectée avant la visite à l'organisation. À la réunion, la direction devrait la confirmer ou valider.
- Section 2. Composition de la direction et du personnel – Les rapports d'archives de la composition de l'équipe de direction, du personnel administratif, du personnel total (permanent et temporaire)
- Section 3. Localisation géographique et couverture
- Section 4. Informations générales sur les services de soutien à l'innovation. Posez les questions exposées dans cette section d'après le contexte de l'organisation et la réunion.

Utiliser l'outil 2: Accord collaboratif pour conduire un processus de coaching d'organisation




Un accord officiel (Outil 2) est signé à la suite de la discussion préliminaire si l'organisation est convaincue de sa participation au processus. L'outil 2 est un document officiel que le responsable de l'organisation signe avec le Représentant de Projet dans le pays. Il décrit le processus de coaching de l'organisation – c'est-à-dire, les objectifs, les résultats attendus, la méthodologie utilisée, les rôles et les responsabilités de l'équipe de facilitation du RC des SIA, l'organisation, le calendrier, les modalités de cessation, etc.

Que faire si ...

L'équipe de direction est peu disposée à ouvrir son organisation à l'équipe de coaching	Rassurez-les sur la confidentialité des résultats et l'anonymat des questionnaires et référez-vous à la convention.
L'équipe de direction craint que ses employés ne puissent pas donner les réponses «justes»	Clarifiez qu'aucune réponse n'est bonne ou mauvaise.
L'équipe de direction craint de libérer les résultats pendant l'atelier final	Organisez l'atelier final conjointement avec l'équipe de direction. Assurez-vous qu'ils comprennent les objectifs et les productions/résultats attendus de chaque session.
La direction refuse de participer au processus	Abandonnez le processus.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 2 / Étape 1 Réunion de démarrage (ou discussion en groupe cible)

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> Acquérir une compréhension commune du processus – les éléments clefs du processus, les facteurs essentiels de succès, les méthodes à utiliser et le plan opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de travail pour conduire le processus de coaching Rendez-vous pour les entretiens individuels Dates pour chaque stade du processus 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> FNI en chef de l'organisation Coordinateur national de projet/ Chargé de programme de pays <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> Personne focale Agrinatura <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> Direction et personnel de l'organisation concernée

Préparatifs

1. Convenir avec la direction et l'équipe de facilitation du jour et du programme de l'atelier.
2. Inviter tout le personnel pertinent comme convenu avec la direction (inclure un membre de l'équipe de direction).
3. Imprimer le feuillet 1 de l'outil 3 (questions d'orientation de l'entretien et feuille de notes/données). Toute autre information de base sur le projet peut être imprimée afin d'être partagée avec les personnes interviewées.

Activités


1. Conduire la réunion avec l'ordre du jour suivant ou le programme (elle pourrait se dérouler sur un ou plusieurs jours selon l'accord avec la direction ou le besoin perçu de l'organisation):
 - a. Présenter l'objectif du projet de RC des SIA
 - b. Partager le processus de coaching d'organisation
 - c. Présenter et discuter le processus des entretiens (principes clefs, gestion et analyse des données)
 - d. Présenter et discuter le programme pour le processus de coaching d'organisation
 - e. Convenir du plan pour chaque stade du processus de coaching.
2. Évaluer la réunion sur deux questions:
 - a. Qu'est-ce qui a bien fonctionné?
 - b. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

Productions

1. Le rapport d'atelier, avec les résultats de l'évaluation de l'atelier
2. La liste des personnes à interviewer et les rendez-vous correspondants.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 2 / Étape 2 Rapide évaluation de l'organisation par entretiens

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none">Conduire une évaluation rapide des capacités actuelles de l'organisation à fournir des SSIEngager le personnel approprié dans une auto analyse et le co-développement d'un plan d'action pour changer ou améliorer l'organisation	<ul style="list-style-type: none">Vue d'ensemble générale du statut de l'organisation comme fournisseur de SSI	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none">FNI de l'organisation <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none">Personne focale Agrinatura <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none">Personnel de l'organisation

Préparatifs

1. Les questions d'orientation pour l'entretien (Outil 3 – <https://cdais.net/guides-manuals>) sont passées en revue et adaptées au contexte national (traduites si nécessaire). Il faudrait l'avoir effectué pendant la formation des facilitateurs sur le processus de coaching d'organisation (voir Stade 1. Étape 3. Formation des facilitateurs). À la fin de la formation, chaque facilitateur comprendra parfaitement les trois domaines de capacité, leurs éléments et les questions d'orientation.
2. Imprimer le feuillet 1 de l'outil 3 (questions d'orientation pour l'entretien et feuilles de données – <https://cdais.net/guides-manuals>). Toute autre information de base sur le projet peut être imprimée afin d'être partagée avec les personnes interviewées.
3. Chaque facilitateur qui conduira l'entretien comprend ses responsabilités:
 - a. Comprendre et intérioriser le processus de coaching de l'organisation – ses objectifs, les productions/résultats attendus et les rôles et les responsabilités de l'équipe dans le processus
 - b. Posséder les compétences pour conduire un entretien individuel en présentiel dans l'organisation
 - c. Lire et comprendre chaque question avant la conduite de l'entretien. Si nécessaire, chaque facilitateur prend des notes pour le guider dans le processus d'entretien
 - d. Comprendre la logique de notation (voir l'Outil 3: feuillet Excel «Guide de notation»)
 - e. Savoir prendre des notes et stocker l'information dans le feuillet Excel et la base de données
 - f. Savoir le nom des personnes qu'il rencontrera en entretien – localisation, numéro de téléphone.
4. Vérifier la liste des personnes à interviewer. S'assurer que chaque personne de la liste se voit assigner un facilitateur. Effectuer les rendez-vous avec les personnes interviewées.
5. Convenir entre les membres de l'équipe du RC des SIA de la manière dont l'entretien doit se dérouler (soit par une équipe ou des binômes de facilitateurs ou l'un ou l'autre). Idéalement, un binôme de facilitateurs conduira l'entretien, l'un posant les questions et l'autre prenant les notes. Assigner des FNI aux organisations ou aux personnes à interviewer dans les organisations

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 2 / Étape 2 Rapide évaluation de l'organisation par entretiens

Activités

1. Conduire les entretiens en utilisant le feuillet 1 de l'Outil 3: «Guide de l'entretien». En conduisant les entretiens s'assurer que:
 - a. La conversation se concentre sur le sujet – le renforcement des capacités de l'organisation à fournir des SSI. Posez des questions en utilisant les questions d'orientation présentées
 - b. La conversation est fluide et conviviale, pour permettre l'échange libre des idées et de l'information. Évitez les questions statiques ou rigides posées directement à partir des questions inscrites. Posez des questions ouvertes
 - c. Il y a deux façons d'enregistrer les réponses:
 - i. Attribuer à la réponse un score entre 0 et 4, avec 1 étant le plus faible. Remarquez qu'une telle notation reste biaisée par la perception individuelle des réponses. Elle est aussi sous l'influence de différents facteurs comme l'environnement et le profil de la personne interviewée et des capacités analytiques.
 - ii. Saisir une annotation qui explique le mieux la réponse. L'inscrire dans la colonne à côté du score car elle sera essentielle comme support d'information de la raison ou la logique de la notation.
 - d. L'information partagée pendant l'entretien ou la conversation est enregistrée selon les feuillets de données mondiales et stockée dans une base de données collective d'un accès facile par tous (dans le cas du RC des SIA, <http://capacity.community> a été utilisée).
2. Passer en revue les documents clefs de l'organisation – le document stratégique, le plan opérationnel, des rapports annuels, etc.
3. Analyser les réponses ensemble avec l'examen de la littérature. Entrer les données dans l'Outil 3, feuillet «Données&Graphiques» (<https://cdais.net/guides-manuals>).

Utilisation de l'outil 3: entretiens individuels

L'outil 3 est un outil pour effectuer l'analyse des organisations. Il couvre les trois domaines de capacités pour des organisations de SSI: s'organiser, se connecter à d'autres et délivrer des SSI. Chaque domaine est subdivisé en éléments. Chaque élément repose sur des critères suggérés à adapter selon le contexte national. Chaque critère repose sur des questions suggérées à adapter au contexte national et à utiliser en conséquence. Il y a 31 questions d'orientation pour l'entretien.

L'outil 3 est un fichier Excel. Le feuillet intitulé «Guide d'entretien» doit être imprimé pour l'utilisation pendant l'entretien individuel. Chaque réponse est analysée et un score allant de 0 à 4 est attribué:

- 0** = impossible à évaluer. Les réponses ne sont pas disponibles ou sont impossibles à confirmer ou vérifier
- 1** = insuffisant. La réponse est «Non», négatif, inexistant, non correctement utilisé, non clair, non suffisant
- 2** = suffisant. La réponse est «oui» sous conditions – telles approximativement, opérationnel mais pourrait être amélioré, utilisé mais pas optimisé
- 3** = bon. La réponse est «Oui», il existe, est utilisé, les résultats sont satisfaisants, l'organisation est dans le processus d'amélioration
- 4** = excellent. La réponse est «Oui», il existe, est utilisé, opérationnel avec des résultats très satisfaisants, il n'y a aucun besoin de changement.

Les catégories proposées dépendront du contexte dans lequel elles sont utilisées par l'équipe dans l'organisation et le pays. Le plus important est que les membres de l'équipe conviennent des catégories de notation et puissent noter les réponses. Considérant que la notation reste subjective, il est important que des annotations ou des commentaires qualifiant les personnes interviewées soient saisies et inscrites dans la colonne à côté de la note.

Après l'entretien, les notes sont comparées avec l'information obtenue de l'examen de la littérature. Les notes sont attribuées selon le «guide de notation» trouvé dans un des feuillets du fichier Excel.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 2 / Étape 3 Analyse des données et de l'information

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> Examiner les données et l'information recueillies pendant l'entretien Entrer les données dans l'Outil 3 (fichier Excel) Rédiger une analyse sommaire des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse semi-quantitative des forces et des faiblesses de l'organisation pour offrir des SSI 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> FNI en chef de l'organisation <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> Personne focale Agrinatura <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> FNI de l'organisation

Préparatifs

- Recueillir toutes les feuilles d'entretien individuel pour l'organisation.
- Entrer les données (si en format écrit) dans le fichier Excel appelé 'Outil 3 ' dans le feuillet 'Données et Graphiques'. Utiliser comme noms de fichier: [pays][organisation#][nom de l'organisation][outil3_données]
- Stocker les fichiers à <http://capacity.community> . Chaque pays possède un dépôt de fichier alloué sous l'espace 'MEL' – 'coaching plans – organisation' dans leur espace par pays (Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Éthiopie, Guatemala, Honduras, Laos, Rwanda).

- Les résultats de l'analyse de l'organisation sont traduits en graphiques simples ou en tableaux , soit:
 - Présentation graphique des notes pour les domaines de capacité et leurs éléments en utilisant Excel graphs, basée sur les notes de 0 à 4 pour chaque question posée.
 - Présentation graphique des annotations utilisant les nuages d'étiquettes – comme 'Wordart' ou autres applications faciles à utiliser, gratuites. 'Wordart' (www.wordart.com) est une présentation graphique des annotations capturées pendant l'entretien. Elle adapte la taille des mots ou des expressions selon le nombre de fois qu'ils ont été mentionnés dans les annotations.
 - Créer un tableau comme indiqué dans le Tableau 1.
- Par l'utilisation d'un ou deux graphiques ou présentations de tableaux et l'examen de la littérature complémentaire, l'équipe de facilitation peut présenter à la direction les forces et les faiblesses perçues des capacités de l'organisation pour délivrer des SSI.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 2 / Étape 3 Analyse des données et de l'information

Tableau 3. Information consolidée par l'évaluation rapide

Domaine	Éléments	Critères	Note composée (0-4)	% avec une note de 3-4	% avec une note de 1-2	Annotations remarquables descriptives de la note
S'ORGANISER	Responsable	Encourage les idées	2,6			Les responsables sont engagés dans des activités de routine
		Processus décisionnel participatif	3,0			Biais disciplinaire
		Inspirant	3,1			Faibles compétences de facilitation
		Transparent	2,8			Certaines irrégularités dans les réunions périodiques du personnel
	Équipe	Multidisciplinaire	3,3			Liens faibles entre les départements (biens et services)
		Partage des connaissances	3,6			–
		Gestion des conflits	3,0			Déficiences politiques concernant le personnel de soutien; faible évaluation d'après les résultats
	Investissement en personnel	Le personnel est motivé	2,5			Dépend du leadership
		Politiques sur le développement du personnel	3,1			Fuite des cerveaux; publications limitées; faible renforcement des capacités de l'équipe
		Appropriation des tâches et prise de décision du personnel	2,7			Confiance limitée dans la prise de risque dans la recherche
	Culture	Apprentissage expérientiel	3,2			Faible documentation
		Collaboration/ partenariat	3,0			Budget limité; biais disciplinaire
			3,0			Faible soutien systématique et stratégique

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 2 / Étape 3 Analyse des données et de l'information

Tableau 3. Information consolidée par l'évaluation rapide (suite)

Domaine	Éléments	Critères	Note composée (0-4)	% avec une note de 3-4	% avec une note de 1-2	Annotations remarquables descriptives de la note
DÉLIVRER	Positionnement	Services cœur de métier clairs	4,0			–
		Travail en réseau	3,3			Faible suivi et supervision
		Répond aux besoins des clients	3,1			Faible lien à l'expérience mondiale
	Compétence	Conscient des lacunes dans les services	2,9			–
		Disponibilité des compétences techniques	2,7			Lacunes des capacités sur les questions de genre
		Communications avec les clients	2,4			Budget des communications inadéquat
	Gestion des connaissances	Documentation et partage	3,2			Limitations dans les langues locales
		Souplesse aux réactions	3,0			Réaction lente en raison de la facilitation et du travail commun limités
		Réceptivité aux réactions	3,1			Processus long
SE CONNECTER	Communication	Disponibilité et sensibilisation à la stratégie	2,4			Stratégie préliminaire non partagée pour son appropriation; budget insuffisant
		Adéquation des canaux	2,7			Emploi limité en raison des contraintes budgétaires
		Mécanisme de rétroaction	3,1			Faible capacité pour le suivi et l'évaluation
	Intelligence Externe	Adapté au contexte politique	3,2			–
		Connaissance des autres pour le jeu d'influence	3,5			Plus faible qu'attendu
		Organisation avec des services/produits similaires	3,1			Exposition très limitée
	Partenariat	Complémentarité avec d'autres	3,1			Offrant ses services à d'autres et non l'inverse
		Accords de partenariat	3,2			Suivi limité
		Présence aux événements stratégiques	2,7			Exposition très limitée en dehors de l'organisation

STADE 3

Planification d'actions communes

Le processus de coaching repose sur des actions identifiées et discutées conjointement par l'organisation et les facilitateurs et s'appuie sur les résultats des étapes 1 et 2. Les objectifs principaux de ce stade sont de développer une vision commune et un plan collectif pour renforcer les capacités dans les SSI et initier une atmosphère dynamique pour le changement entre les acteurs clefs de l'organisation.




Les résultats de l'analyse de l'organisation sont utilisés comme l'un des éléments de la planification commune du renforcement des capacités de SSI de l'organisation. L'autre élément engage la direction et le personnel approprié en consultations et discussions pour que l'organisation s'approprie le processus. L'équipe de facilitation a la responsabilité de créer une atmosphère dynamique pour le changement (comme nécessaire).

Nous proposons d'organiser un atelier participatif pour chaque organisation, impliquant la direction et le personnel clef. Pour réaliser les objectifs ci-dessus, les étapes suivantes sont:

- **Étape 1.** Présentation des résultats de l'analyse de l'organisation à la direction
- **Étape 2.** Prospective et planification participatives (atelier)
- **Étape 3.** Consolidation des informations pour le premier plan de coaching.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 3 / Étape 1 Présentation de l'analyse de l'organisation à la direction

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none">• Accord entre la direction et l'équipe de facilitation du RC des SIA sur la prochaine étape du processus de l'organisation –c.a.d.. la conception de l'atelier	<ul style="list-style-type: none">• Accord sur le programme de l'atelier et la liste des participants	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none">• FNI en chef de l'organisation <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none">• Personne focale Agrinatura• Chargé de programme de pays <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none">• Direction de l'organisation

Préparatifs




L'équipe de facilitation du RC des SIA consolide l'information de l'analyse de l'organisation. Une synthèse de l'analyse est préparée contenant les graphiques et l'analyse initiale basée sur les entretiens et les examens de la littérature.

Activités

1. Prévoir une réunion avec l'équipe de direction pour présenter les résultats de l'analyse de l'organisation.
2. Discuter avec la direction:
 - a. Les résultats de l'analyse de l'organisation. Ces graphiques/figures et le tableau sont utilisés comme base de discussion avec la direction. Les résultats de l'évaluation sont juste une indication des capacités de l'organisation en tant que fournisseur de SSI. Ce n'est pas une évaluation complète de l'organisation dans son ensemble, en raison de la petite taille de l'échantillon. Les résultats initiaux sont présentés à la direction en préparation de l'atelier avec le personnel et les partenaires de l'organisation. Le programme de l'atelier et une liste de participants sont discutés et convenus avec la direction pendant cette réunion ;
 - b. les objectifs de l'atelier, les productions attendues et le programme ;
 - c. Les participants à inviter à l'atelier (les personnes ayant répondu à l'enquête peuvent être invitées ou non. Les partenaires en dehors de l'unité ou de l'organisation peuvent être invités ou non) ;
 - d. La logistique de l'atelier:
 - i. Dates et lieu
 - ii. Rôles et responsabilités
 - iii. Ressources requises et disponibles.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 3 / Étape 2 Prospective et planification participatives

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser aux besoins de renforcement de l'organisation en tant que fournisseur de SSI Planifier conjointement le processus de renforcement de l'organisation Identifier les personnes clés au sein de l'organisation pour catalyser le changement 	<ul style="list-style-type: none"> Un plan de coaching préliminaire pour l'organisation Une équipe de facilitation qui peut catalyser le changement au sein de l'organisation 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> FNI en chef de l'organisation <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> Équipe de coaching <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> Personnel interviewé Personnel clé qui peut influencer le changement au sein de l'organisation

Préparatifs

1. Préparer les matériels de l'atelier:
 - Flipcharts
 - Marqueurs de couleur
 - Papier de couleur (à découper pour certains en format méta, d'autres sous forme octogonale).
2. Post-it de couleur.
3. Imprimer les matériels de l'enquête divisés en trois domaines (S'organiser, Se connecter et Délivrer des SSI).
4. Imprimer les résultats de l'évaluation rapide présentée sous forme de graphiques (voir un exemple Figure 4).
5. Imprimer/rédiger sur un flipchart le radar de chaque domaine, indiquant chaque élément et critère (Voir un exemple Figure 5).

Activités

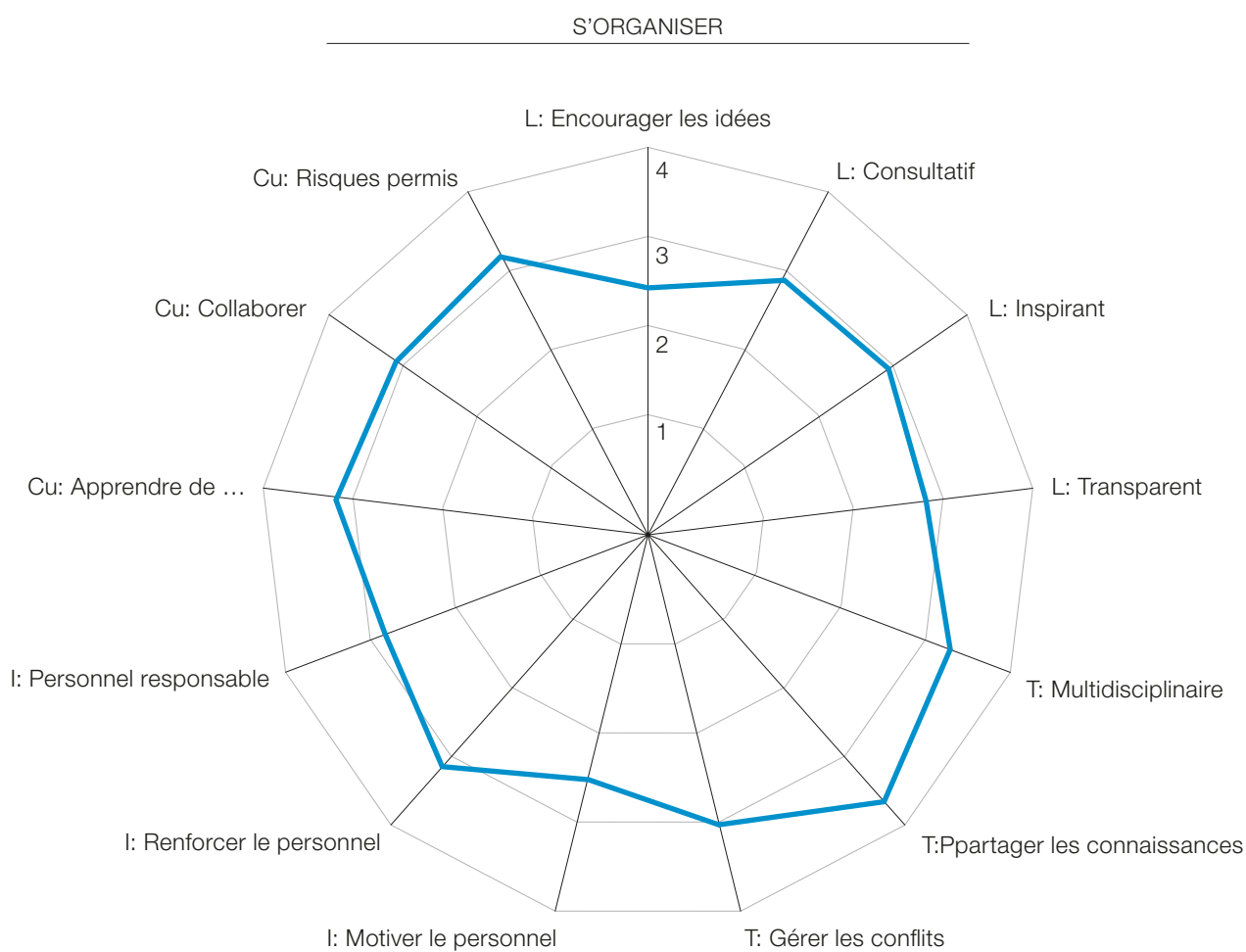
Un exemple de conception de l'atelier est présenté ci-après (voir Tableau 4: «Programme de l'atelier»). Il a pour but d'inspirer le déroulement des ateliers individuels pour une organisation. L'atelier devrait s'adapter à la culture de l'organisation mais devrait aussi motiver le partage d'idées sans barrières. Il devrait être ouvert et encourager le personnel et les partenaires (si invités) à partager leurs pensées, doutes et inspirations.

Il est proposé d'articuler l'atelier en deux parties: i) la sensibilisation et l'appréciation/compréhension du personnel et de la direction concernant les besoins d'une évaluation de l'organisation et les résultats de l'analyse de l'organisation (Sessions 1-3); et ii) la co-crédation de la manière de renforcer les capacités de l'organisation à fournir des SSI (Sessions 4-5). Ces deux parties sont décrites ci-après. Un guide détaillé des Facilitateurs est disponible à <https://cdais.net/guides-manuals>.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 3 / Étape 2 Prospective et planification participatives

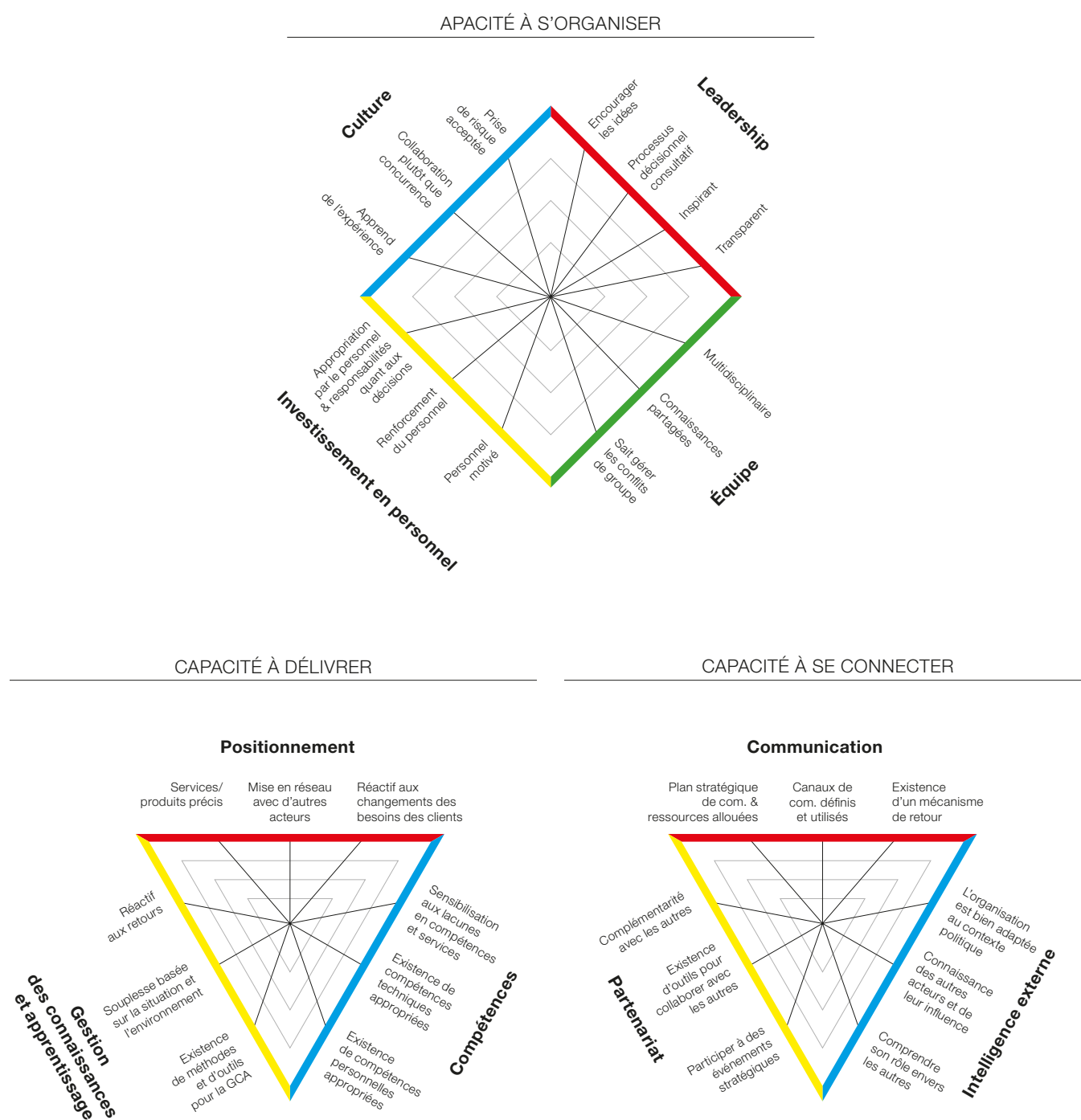
Figure 4. Exemple de radar des capacités de l'Éthiopie



PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 3 / Étape 2 Prospective et planification participatives

Figure 5. Graphique radar d'un domaine de capacité



PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 3 / Étape 2 Prospective et planification participatives

Tableau 4. Programme de l'atelier

Durée	Thèmes/sessions	Productions attendues	Approches et exercices suggérés
Session 1. Camper la scène			
Environ 30 minutes	Accueil et introduction des participants (particulièrement s'il y a des participants externes)	Les participants ont fait connaissance, y compris le formateur ou l'expert de renforcement des capacités	Les participants se présentent (nom, expérience dans le domaine concerné, expertise)
Environ 30 minutes	Objectifs de l'atelier (des organisateurs et des participants)	Compréhension commune des participants et des facilitateurs sur ce qu'ils attendent de l'atelier	Demander aux participants d'écrire sur une feuille leurs attentes personnelles. Coller les réponses sur le mur et grouper les réponses similaires. Vérifier comment elles peuvent être couvertes (ou non) par le programme
Session 2. Terminologie commune			
Environ 1 heure	Services de soutien à l'innovation: domaines de capacité et éléments	<p>Compréhension commune:</p> <ul style="list-style-type: none"> des services de soutien à l'innovation des domaines de capacité d'une organisation de SSI des éléments de chaque domaine de capacité <p>Des connaissances solides sur les SSI et ses terminologies pour des participants à utiliser en cohérence tout au long du processus</p>	Présentation et discussion d'études de cas d'une des niches ayant des difficultés d'accès aux SSI. Présentation des définitions des SSI, des domaines de capacité et des éléments (se référer à la Partie 1) Utiliser la figure 6 pour présenter le processus de coaching de l'organisation
Session 3. Divergence: élargir les perspectives et apprécier les différences			
Environ 1 heure	Perceptions des capacités de l'organisation pour délivrer des SSI	Les participants prennent conscience et apprécient les différentes perspectives de la manière dont l'organisation délivre ses SSI	Le groupe travaille à définir le statut de chaque domaine de capacité. Présentation des résultats des entretiens individuels par l'utilisation du radar et du nuage d'étiquettes. Comparer les deux résultats et analyser les ressemblances ou les différences.
Session 4. Co-crédation: développer des options grâce à l'engagement et la collaboration			
Environ 2 heures	Développement des productions de groupe	Les participants sont encouragés à collaborer pour définir des options pour améliorer la livraison de SSI par l'organisation. Les rapports entre les équipes créées sont établis	Exercices de prospective – méthode «Bâtir l'avenir à rebours» (Future backwards)
Session 5. Convergence: décider des idées qui peuvent fonctionner, les hiérarchiser et les affiner			
Environ 1 heure	Options pour les décisions	Définir des options claires pour les décisions de renforcer les capacités de l'organisation en tant que fournisseur de SSI. Les éléments pour les plans de coaching sont définis (vision, acteurs du changement, marqueurs de progrès, activités avec les ressources exigées, calendrier et responsabilités du suivi)	Liasse des cartes du plan de coaching

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 3 / Étape 2 Prospective et planification participatives

Atelier Partie 1. Session 1. Camper la scène

Cette session doit mettre les participants à l'aise. Si le protocole l'exige, une ouverture officielle pourrait être faite par le chef de l'organisation ou de l'unité. Lors de cette allocution liminaire, la direction partage ses vues sur le processus, soulignant la valeur ajoutée par ce processus ou son importance pour la réalisation de l'objectif stratégique de l'organisation. Le facilitateur confirme les objectifs du processus, précisant que cet atelier n'est qu'une partie du processus de coaching. Il/elle présente le programme de l'atelier comme indiqué dans le Tableau 4.

Atelier Partie 1. Session 2. Terminologie commune

L'objectif de cette session est d'introduire auprès des participants les concepts des SSI, leurs domaines et éléments et la manière dont ils peuvent être délivrés par une organisation particulière. Les concepts sont plus facilement compris en discutant d'une étude de cas nationale. L'étude de cas pourrait représenter l'un des partenariats de niche d'innovation sur lesquels le projet travaille. La discussion examine les divers services attendus par les acteurs des partenariats. Ceux-ci sont alors rapprochés des domaines de capacité en SSI et de leurs éléments.

Atelier Partie 1. Session 3. Travail de groupe sur la divergence

L'objectif de cette session est que les participants prennent conscience et apprécient les différentes perspectives de la manière dont leur organisation délivre actuellement ses services et produits. Le facilitateur explique le processus de coaching proposé et comment, par l'apprentissage conjoint, leur organisation peut devenir un fournisseur de SSI ou renforcer sa capacité existante. Cette explication se fait en utilisant un flipchart (voir l'exemple Figure 6).

Les étapes du travail de groupe sont les suivantes:

1. Diviser les participants dans trois groupes:
 - a. Groupe 1. Personnel seulement (s'il y a des participants extérieurs à l'organisation) pour discuter du domaine de «capacités à s'organiser»
 - b. Groupe 2. Groupe mixte de personnel et de partenaires pour discuter du domaine de «capacités à délivrer»
 - c. Groupe 3. Groupe mixte de personnel et de partenaires pour discuter du domaine de «capacités à se connecter»
2. Assigner un facilitateur à chaque groupe. S'assurer que le facilitateur est informé de la tâche avant la session.
3. Donner à chaque membre de groupe une copie du questionnaire sur le domaine approprié. Demandez-leur de répondre. Le facilitateur devrait collecter toutes

les réponses et établir une note composée. Affichez les résultats sur le diagramme radar comme indiqué dans la Figure 5.

Atelier Partie 2. Session 4. Co-création: Prospective

Cette session permet aux participants de collaborer pour définir des options qui amélioreront les capacités de leur organisation à délivrer ou fournir des SSI. Elle pourrait aussi créer ou renforcer les rapports entre les employés et la direction. Les équipes peuvent être établies en tant que centre du renforcement des capacités en SSI de l'organisation.

D'après la méthode «Bâtir l'avenir à rebours» (Future backwards, <https://cognitif-edge.com/methods/the-future-backwards/>), les étapes ci-dessous sont suggérées pour identifier des options pour l'organisation afin de renforcer ses capacités à délivrer des SSI:

1. Assembler deux à trois feuilles de papier flipchart sur le mur.
2. En plénière, convenir des domaines à renforcer en utilisant la déclaration finale de la Session 3. Si tous les domaines doivent être traités, alors, écrire chaque énoncé sur une carte hexagonale verte. Il est possible que seuls un ou deux domaines aient besoin de renforcement.
3. Assigner un groupe à chaque domaine (si plusieurs domaines sélectionnés). Demander à chaque groupe de définir «l'état actuel» du domaine. Évaluer et convenir des causes de cet état actuel. Se référer aux résultats de la Session 3. Si possible, rapprocher ces situations d'une capacité fonctionnelle. Écrire chaque cause sur une carte hexagonale. Accolez-les à gauche de «l'état actuel». Voir Figure 7: Étape 1.
4. Chaque groupe devra imaginer le meilleur état futur impossible («paradis») et le pire état futur impossible («enfer»). Les écrire chacun sur une carte hexagonale de couleur différente. Les résultats du «paradis» sont alors placés dans le coin supérieur droit de la feuille et ceux de «l'enfer» dans le coin inférieur droit. Voir Figure 7: Étapes 2 et 3.
5. Demander à chaque groupe de raccorder le paradis à l'état actuel par une suite d'éléments décisifs fictifs imaginés à rebours (en partant de la gauche du «paradis»). Identifiez au moins cinq d'entre eux. Faire de même et raccorder «l'enfer» à rebours à l'état actuel. Pendant l'analyse, vérifier régulièrement les énoncés «cause» qui devraient être résolus. Voir Figure 7: Étapes 4 et 5.
6. En s'appuyant sur les résultats de l'exercice, déterminer une vision réaliste pour l'organisation. Voir Figure 7b: Étape 6.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 3 / Étape 2 Prospective et planification participatives

Atelier Partie 2. Session 5. Convergence

Cette session conclut l'atelier. Les participants définissent et conviennent des possibilités claires et réalistes de renforcer les capacités de leur organisation en tant que fournisseur de SSI. Les éléments pour les plans de coaching sont définis – tels les objectifs prioritaires, les acteurs de changement, les marqueurs de progrès, les activités avec les ressources exigées, le calendrier et les responsabilités (voir un exemple de la production de cette session Figure 8).

Les étapes suggérées sont présentées ci-dessous (voir aussi Partenariats de niche d'innovation – Un guide du processus de coaching):

1. Relire la vision de l'organisation en tant que fournisseur de SSI (développée à la Session 5 par les participants). Demandez-leur de confirmer cette vision. Informez-les que le projet de RC des SIA amorcera juste quelques étapes de ce processus de renforcement des capacités en tant que fournisseur de SSI.
2. Établir le plan de coaching comme suit:
 - a. Examiner les résultats des trois groupes, déterminer une vision réaliste de l'unité/organisation pour renforcer sa capacité en SSI.

- b. D'après les résultats des trois groupes et la vision, identifier au moins trois objectifs prioritaires.
 - c. Pour chaque objectif prioritaire fixé, identifier les «acteurs du changement» et pour chaque «acteur», déterminer ses marqueurs de progrès («ce qu'on s'attend à voir», «Ce qu'on souhaiterait voir», «Ce qu'on aimerait voir, dans l'idéal»).
 - d. De chacun des objectifs prioritaires et du marqueur «ce qu'on s'attend à voir», déterminer les activités, les ressources, le calendrier et les responsabilités. Voir les Figures 8 et 9. Cela devrait montrer:
 - i. Pourquoi – contient les objectifs prioritaires et les visions
 - ii. Qui – les acteurs clefs du changement
 - iii. Quoi – les marqueurs de progrès
 - iv. Comment – le plan d'action.
3. Conclure en passant en revue la vision, les objectifs prioritaires, les acteurs du changement, les marqueurs de progrès et les activités. Un rapport préliminaire est rédigé d'après l'information issue de l'atelier.

Figure 6. Devenir un fournisseur de SSI

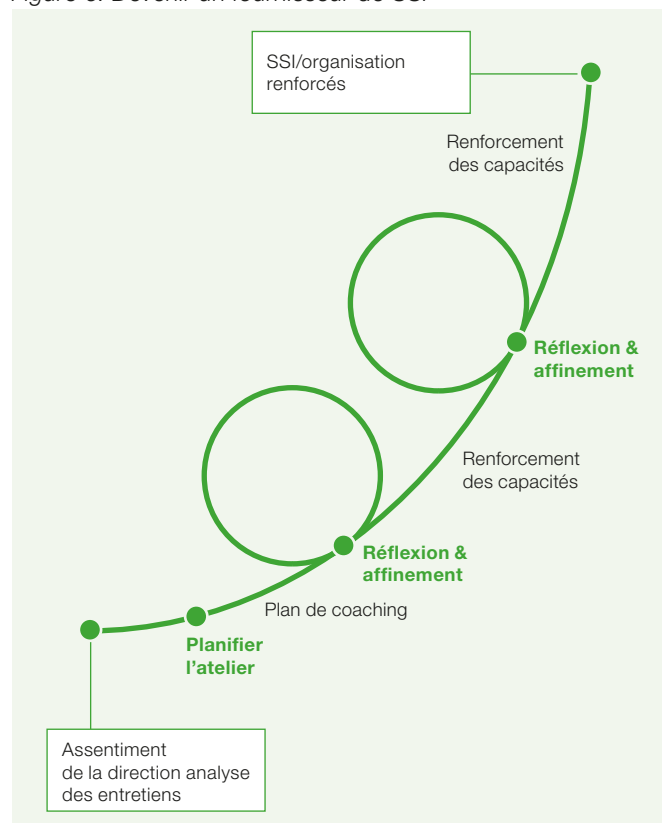
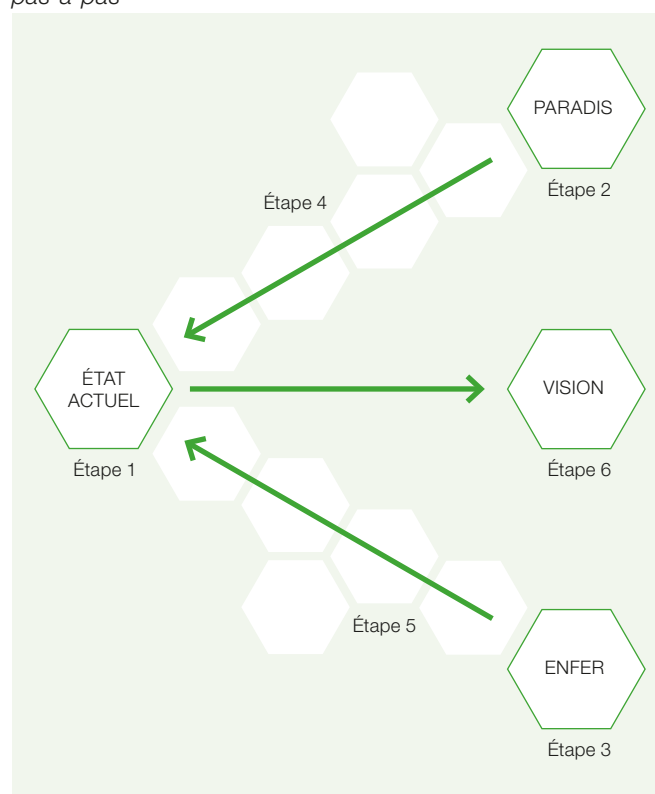


Figure 7. Méthode Future backwards (Bâtir l'avenir à rebours) pas-à-pas



PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 3 / Étape 2 Prospective et planification participatives

Figure 8. Structure de la discussion pour développer le plan de coaching

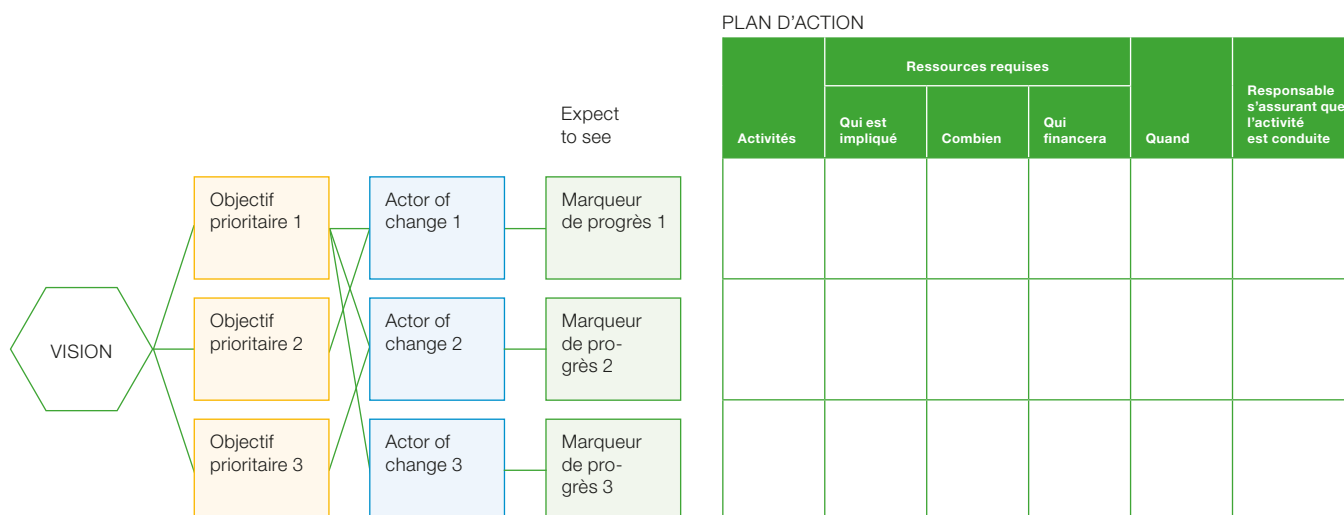


Figure 9. Méthode Bâtir l'avenir à rebours (Future backwards) et plan de coaching, un exemple de l'Éthiopie






STADE 4

Action, réflexion et affinement

Après ce qui s'est probablement révélé comme une analyse intense et une planification collective, les activités sont conduites selon le plan. Les activités varieront, mais l'important est de renforcer les capacités de l'organisation à fournir des SSI. Des activités initiales pourraient inclure une simple réunion du personnel clef pour mieux comprendre les concepts et leurs besoins. Ou il pourrait s'agir d'une concertation avec la direction pour hiérarchiser certains investissements ou politiques pour renforcer les capacités d'une équipe à fournir des SSI.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 4 / Étape 1 Examen et accord sur le plan de coaching

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none">• Accord entre la direction et l'équipe de facilitation du RC des SIA sur la mise en œuvre du plan d'action (y compris le soutien financier, les rôles et les responsabilités)	<ul style="list-style-type: none">• Accord sur le plan d'action	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none">• FNI en chef de l'organisation <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none">• Personne focale Agrinatura• Experts du renforcement des capacités pertinents <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none">• Personnel pertinent/concerné de l'organisation

Préparatifs




L'équipe de facilitation du RC des SIA consolide l'information issue de l'atelier. Le plan d'action est passé en revue et finalisé pour sa présentation à la direction de l'organisation.

Activités

1. Une réunion est organisée avec l'équipe de direction pour présenter le plan d'action final.
2. La discussion mène à l'accord sur la manière de conduire les activités, de les financer et de les contrôler.
3. Si aucun accord n'est obtenu ou si les ressources manquent, il faut envisager l'engagement d'autres partenaires pour un soutien complémentaire.

PARTIE 2 – GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE DU PROCESSUS COACHING D'ORGANISATION

Stade 4 /Étape 2 Action, réflexion et affinement du processus de coaching

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre les activités convenues• Contrôler les changements réalisés• Conduire une réflexion régulière et affiner	<ul style="list-style-type: none">• Processus de coaching initié et documenté	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none">• FNI en chef de l'organisation <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none">• Personne focale Agrinatura• Experts du renforcement des capacités pertinents <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none">• Personnel pertinent/concerné de l'organisation

Le projet de RC des SIA utilise une méthodologie commune pour l'apprentissage conjoint des groupes. Pour cette étape dans le processus de coaching, il est recommandé d'utiliser la même méthode de Réflexion et Affinement (R&A) que dans le processus de coaching pour le partenariat de niche d'innovation. Cette méthode est le cadre de facilitation 'ORID' et encouragera le personnel de l'organisation à activement conduire son propre renforcement de capacité et le changement (www.bridgew.edu/sites/default/files/relatedfiles/ORID-discussion-method-6.3.14.pdf).

La R&A constitue des pauses dans le processus de coaching permettant aux acteurs du changement identifiés dans la section précédente de réfléchir, d'analyser et d'affiner leurs plans d'action. Ils évaluent si les activités conduites contribuent ou freinent le progrès vers la réalisation des objectifs convenus ou vers la vision de l'organisation en tant que fournisseur de SSI.

Références

Cheung-Judge, M.-Y., and Holbeche, L. (2017)

Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR. Kogan Page, London, UK. 344pp.

Christopolos, I. (2010) *Mobilizing the potential of rural and*

agricultural extension. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy.

FAO Learning Module 4 on Capacity Development –

Organization Analysis and Development, FAO 2013:

www.fao.org/3/a-i3538e.pdf

Faure, F., Desjeux, Y., and Gasselin, P. (2012) *New*

challenges in agricultural advisory services from a research perspective: a literature review, synthesis and research agenda. Journal of Agricultural Education and Extension, 18 (5): 461-492.

Faure, G., Knierim, A., Koutsouris, A., Ndah, T., Audouin, S., Zarokosta, E., Wielinga, E., Triomphe, B., Mathé, S., Temple, L., and Heanue, K. (2017)

How to strengthen innovation support services in European rural areas: lessons learnt from AgriSpin. 23rd European Seminar on Extension and Education (ESEE), 4-7 July 2017, Chania, Greece.

Hounkonnou, D., Kossou, D., Kuyper, T.W., Leeuwis, C., Nederlof, E.S., Röling, N., Sakyi-Dawson, O., Traoré, M., and van Huis, A. (2012) *An innovation*

systems approach to institutional change: Smallholder development in West Africa. Agricultural Systems, 108: 74-83.

Klerkx, L., and Leeuwis, C. (2008) *Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: Experiences with innovation intermediaries.*

Food Policy, 33(3): 260-276.

Leeuwis, C. and van den Ban, A. (2004) *Communication*

for Innovation: Rethinking Agricultural Extension, 3rd edition. Blackwell Publishing, Oxford, UK.

Leeuwis, C., and Aarts, N. (2011) *Rethinking*

communication in innovation processes: creating space for change in complex systems. Journal of Agricultural Education and Extension, 17(1): 21-36.

Poulton, C., Dorwood, A., and Kydd, J. (2010) *The Future*

of Small Farms: New Directions for Services, Institutions, and Intermediation. World Development, 38(10): 1413-1428.

Rivera, W.M., and Sulaiman, R. (2009) *Extension: Object*

of reform, engine for innovation. Outlook on agriculture, 38(3): 267-273.

Rondeau, A. (2002) *Transformer l'organisation: vers un*

modèle de mise en oeuvre. In: Transformer l'organisation: la gestion stratégique du changement. Revue internationale de Gestion, 24: 91-112.

Stanfield, R.B. (2000) *The Art of Focussing Conversations:*

100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace. The Institute for Cultural Affairs, Chicago, IL.

Tropical Agriculture Platform (2016) *Common Framework*

on Capacity Development for Agricultural Innovation Systems: Conceptual Background. CAB International, Wallingford, UK. www.cabi.org/Uploads/CABI/about-us/4.8.5-other-business-policies-and-strategies/tap-conceptual-background.pdf

Toillier, A., Faure, G., and Chia, E. (2018) *Designing and*

organizing support for collective innovation in agriculture. pp. 108-121, In: Faure, G., Chiffolleau, Y., Goulet, F., Temple, L., and Touzard, J.-M. (eds) *Innovation and development in agricultural and food systems.* Quae, Versailles, France.

World Bank (2017) *Agricultural Innovation Systems.*

An Investment Sourcebook. World Bank, Washington, DC. 20pp.

Processus de coaching des organisations

Programme de formation général

elien de formation destiné aux facilitateurs nationaux de l'innovation (organisation)

Jour 1

Durée	Thèmes/sessions	Productions attendues	Approches et exercices suggérés
30 min	Accueil et introduction des participants	Les participants parviennent à se connaître, y compris le formateur ou l'expert en renforcement des capacités. Les participants sont accueillis en tant que des membres d'équipe du RC des SIA.	Les participants se présentent (nom, expérience dans le domaine concerné, expertise)
30 min	Objectifs de la formation (des organisateurs et des participants)	Compréhension partagée entre les participants et les formateurs de ce qu'ils attendent de la formation	Demander aux participants d'écrire sur une feuille leurs attentes personnelles. Coller les réponses sur le mur et grouper les réponses similaires. Vérifier comment elles peuvent être couvertes (ou non) par le programme
10 min	Ordre du jour de l'atelier	Les participants comprennent le programme de la formation.	Présentation de l'ordre du jour sur un flipchart, et non un PowerPoint! Cela permettra de vérifier régulièrement l'avancement du programme et de garder de la souplesse dans son déroulement.
30 min	Rappel sur le RC des SIA et le SIA	Compréhension générale du projet de RC des SIA (Objectifs et résultats attendus)	Présentation du RC des SIA et des SIA
30 min	Le processus de coaching d'organisation – vue d'ensemble	Compréhension générale des objectifs et des phases du processus de coaching d'organisation (en quoi il diffère du processus de coaching de partenariat de niche)	Présentation et discussion
1 h	Organisations sélectionnées	Comprendre et savoir pourquoi les trois organisations ont été sélectionnées	Présentation et discussion
1 h 30	Concept des SSI	Comprendre les SSI (en quoi cela est-il important dans le SIA et le RC des SIA)	Présentation des SSI avec des exemples (si possible, utiliser des exemples du pays). Utiliser le tableau d'exemples de la Partie 1 du Guide
1 h	Domaines de capacité, éléments et critères pour un fournisseur de SSI	Comprendre les domaines, éléments et critères pour un fournisseur de SSI	Présentation et discussion interactives sur les éléments et les critères. Encourager les participants à partager leurs expériences afin d'expliquer pourquoi ils sont importants
1 h	Trois stades pour conduire le processus de coaching d'organisation <ul style="list-style-type: none"> Stade 1: Analyse de l'organisation Stade 2: Prospective commune et planification Stade 3: Action, réflexion et affinement 	Comprendre les stades et les ressources exigées (personnes, temps et connaissances)	Présentation et discussion

Processus de coaching des organisations

Jour 2

Durée	Thèmes/sessions	Productions attendues	Approches et exercices suggérés
30 min	Récapitulatif du Jour 1	Le formateur vérifie rapidement ce que les participants ont compris du jour précédent et si le programme doit être ajusté.	Demander aux participants de partager ce qu'ils ont appris le jour précédent. Éviter qu'ils lisent leurs notes.
1-2 h	Stade 1. Analyse de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> Étape 0: Assentiment de la direction Étape1: Atelier de démarrage Étape2: Rapide évaluation Étape3: Analyse des données et de l'information 	Compréhension générale des étapes à effectuer pour l'analyse de l'organisation	Présentation et discussion. Utiliser la partie 2 du Guide où les détails de ce processus sont expliqués. Distribuer des copies de ce guide aux participants.
2-3 h	Examen du guide des entretiens <ul style="list-style-type: none"> Capacité pour s'organiser Capacité pour délivrer Capacité pour se connecter 	Les participants examinent, adaptent et intériorisent la signification de chacune des questions pour chaque domaine, élément et critère.	Créer trois groupes. Chaque domaine peut être assigné à un groupe. Les groupes examinent chaque question et l'adaptent au contexte national. Présenter les résultats en séance plénière pour validation.
1-2 h	Conduire un entretien	Présentation des théories et pratiques. Les participants apprennent comment engager les personnes dans un entretien.	Create pairs. Role-play an interview with different types of people – e.g. researcher, farmer, businessman, policy maker. Give feedback on the experience at the plenary.
30 min	Guide des entretiens	Les participants apprennent comment prendre des notes pendant l'entretien.	Imprimer le guide des entretiens et demander aux participants de pratiquer avec des collègues
1-2 h	Analyse des données et de l'information	Les participants apprennent comment utiliser le fichier Excel pour entrer les données de l'entretien et lire l'analyse fournie.	Distribuer les copies papier du fichier Excel avec les participants. Distribuer un questionnaire type avec le score et les notes. Demander aux participants d'entrer l'information dans le fichier Excel.

Jour 3

Durée	Thèmes/sessions	Productions attendues	Approches et exercices suggérés
30 min	Récapitulatif du Jour 2	Le formateur visualise rapidement ce que les participants ont compris du jour précédent et vérifie si le programme doit être ajusté.	Demander aux participants de partager ce qu'ils ont appris le jour précédent. Éviter qu'ils lisent leurs notes.
1 h	Planification de l'analyse de l'organisation Ressources Soutien Timing	Les participants ont un plan de travail exposant leur responsabilité et les ressources disponibles.	Demander aux participants d'identifier: Les activités et les étapes impliquées dans la conduite des entretiens Les ressources exigées Le timing pour chaque activité.
30 min	Évaluation de l'atelier Clôture	L'efficacité de la formation est évaluée et les améliorations possibles évoquées.	Demander aux participants d'écrire sur des feuilles séparées: ce qui était bon ce qui pourrait être amélioré

Demande de participation au processus de coaching des organisations

Le tableau ci-après est un extrait des fichiers Excel du processus de coaching des organisations du RC des SIA

Date de la demande

Jour	Mois	Année

Section 1. Informations générales sur l'organisation

Réf	Point	Réponse
1	Pays	
2	Nom du contrat de l'organisation	
3	Position dans l'organisation	
4	Nom du représentant légal de l'organisation	
5	Type d'organisation (privée à but lucratif, privée à but non lucratif, publique, etc.)	
6	Catégorie (utiliser la même catégorie que pour l'évaluation des besoins en capacité du partenariat de niche)	
7	Mission de l'organisation	

Section 2. Composition de la direction et du personnel

Réf	Point	Réponse		
		2017	2018	2019
8	Équipe de direction (nombre de personnes)			
9	Équipe d'administration (nombre de personnes)			
10	Personnel technique (nombre de personnes)			
11	Personnel permanent (nombre de personnes)			
12	Personnel temporaire (nombre de personnes)			
13	TOTAL			

Demande de participation au processus de coaching des organisations

Section 3. Localisation géographique et couverture

Réf	point	Réponse
14	Année	
15	Ville	
16	Numéro de téléphone	
17	Numéro de télécopie	
18	Courriel	
19	Adresse de site Internet	
20	Année de la création	
21	Document de référence pour la création de l'organisation	
22	Types de clients ou utilisateurs	
23	Domaines d'intervention (thèmes, localisations géographiques)	

Section 4. Informations générales sur les services de soutien à l'innovation

Réf	Point	Réponse
23	Comment l'organisation fournit-elle actuellement ses services de soutien à l'innovation?	
24	Quelle sont les services de soutien à l'innovation que l'organisation voudrait fournir dans l'avenir?	
25	Qui sont les partenaires de l'organisation pour conduire, renforcer ses SSI?	
26	Quelles sources de financement (donateurs/ investisseurs) sont disponibles pour que l'organisation puisse conduire des SSI (financement concurrentiel, subventions, dotation publique, etc.)?	

REMERCIEMENTS

Cette page témoigne de notre gratitude aux personnes et aux institutions qui ont mené à bien le travail expérimental et/ou ont contribué aux essais et aux améliorations des méthodologies.

Ce guide est le fruit d'un processus en cours de coaching des organisations dans le cadre du Projet de Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole (RC des SIA), financé par l'Union européenne. Le contenu de ce guide est le résultat des discussions, des interactions et de l'application par les membres des équipes de projet d'Agrinatura, de la FAO et des partenaires des huit pays pilotes (Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Éthiopie, Guatemala, Honduras, Laos et Rwanda).

Ce guide est basé sur les idées originales de l'équipe du Burkina Faso, particulièrement, Aurélie Toillier (Personne Focale Agrinatura pour le Burkina Faso) et Nomande Prosper Kola (Facilitateur national en chef de l'innovation du Burkina Faso). Leurs idées ont été ensuite étudiées et peaufinées par une petite équipe (Richard Hawkins, Julia Ekong, Samson Eshetu [Facilitateur national en chef de l'innovation de l'Éthiopie]), Hans Dobson et Myra Wopereis-Pura pendant des réunions aux Pays-Bas, au Kenya et au Rwanda. Elles ont été encore testées et améliorées au cours de leur application dans les pays pilotes particulièrement en Éthiopie et au Bangladesh avec l'aide de Rozana Wahab (Facilitateur national en chef de l'innovation du Bangladesh).

L'utilisation et l'adaptation de l'approche ont été facilitées par la Personne Focale Agrinatura de chaque pays: Claire Coote (NRI), Personne Focale Agrinatura pour le Bangladesh; Patrick d'Aquino (CIRAD), Personne Focale Agrinatura pour le Laos; Stefano Del Debbio (AICS), Personne Focale Agrinatura pour le Honduras; Hans Dobson (NRI), Personne Focale Agrinatura pour le Rwanda; Nury Furlán (AICS), Personne Focale Agrinatura pour le Guatemala; Madalena Teles (ISA), Personne Focale Agrinatura pour l'Angola; Aurélie Toillier (CIRAD), Personne Focale Agrinatura pour le Burkina Faso et Hanneke Vermeulen (iCRA), Personne Focale Agrinatura pour l'Éthiopie.

SOUTIEN FINANCIER

PARTENARIAT MONDIAL



Le présent projet
a été élaboré avec
l'aide financière
de l'Union européenne



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture

PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE

Angola

- Instituto Superior de Agronomia (ISA), Universidade de Lisboa
- Instituto de Investigação Agronómica (IIA)



Bangladesh

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Bangladesh Agricultural Research Council (BARC)



Burkina Faso

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI)



Ethiopia

- iCRA
- Ethiopian Institute of Agricultural Research (EIAR)



Guatemala

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)



Honduras

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)



Laos

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- National Agriculture and Forestry Research Institute (NAFRI)



Rwanda

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Ministry of Agriculture and Animal Resources (MinAgri)



COLOPHON

*Cette publication a été produite sous le contrat de publication Agrinatura et FAO
(FAO Réf.: AGDR/2-19/28 sous licence CC BY-NC-SA 3.0 IGO).*

*Cette page est dédiée aux personnes et aux organisations qui furent les principaux concepteurs
du travail et aux auteurs de cette publication.*

Auteurs

Myra Wopereis-Pura (iCRA/Agrinatura), Nomande Prosper Kola (CIRAD/Agrinatura), Aurélie Toillier (CIRAD/Agrinatura), Julia Ekong (iCRA/Agrinatura), Richard Hawkins (iCRA/Agrinatura), Samsung Eshetu (iCRA/Agrinatura) and Hans Dobson (NRI/Agrinatura)

Révision

Guy Manners, Green Ink

Conception

Studio Teekens

Photographies

CDAIS unless otherwise stated

Imprimerie

Drukkerij Tesink





Le présent projet
a été élaboré avec
l'aide financière
de l'Union européenne